الجمـــهوريـــة الجـــزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبـــيـــة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص : إقتصاد وتسيير مؤسسة

عنوان المذكرة :

دور الأجور و المكافأت في تفعيل أداء العمال
دراسة حالة بلدية بوقيرات

من إعداد الطالب:

بيوض الحاج

تحت إشراف الأستاذ:

بن شني عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بسدات كريمة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مقررا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	بن شني يوسف	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: **2018/2017**

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمـــــة شكـــــر

ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ، و عظيم سلطانك و مجدك على ما أنعمت علينا من نعم لا تعد و لا تحصى ... منها توفيقك إيانا لإنجاز هذا العمل المتواضع، من باب المتواضع لقول رسولنا الكريم:" من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ، و بكل إجلال و حب و بكل قدسية الكلمة و صفائها و بكل نبضة قلب و تردد الانفاس نشكر جزيل الشكر لكل من ساعدنا و قدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

كما نتقدم بالشكر و التقدير إلى أستاذنا الفاضل و المشرف :" **بن شني عبد القادر** "بارك له المولى فيما أعطاه و زاده من علمه الواسع ، لما قدمه من توجيهات و تصحيحات ، و نصائح دعمت الأسلوب و المنهجية و طرح موضوع المذكرة ، ناهيك عن مستواه الأخلاقي النفساني الذي يسهل علاقات العمل معه ، جعل ذلك في ميزان حسناته يوم الدين .

وكما نتقدم بجزيل الشكر و خالص الامتنان إلى طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة و إلى كل عمال الإدارة و عمال مكتبة المعهد بقسم العلوم الاقتصادية بجامعة مستغانم .

الحاج بيوض

إهـــــــداء

بسم الله و الحمد لله وحده و الصلاة على من لا نبي بعده ، فخير ما أستهل به تشريفا و إهداءا لهذا الإنجاز المتواضع هو نحو الوالدين الغاليين الذين ما وفرا أي جهد أو دعم لمواصلة دراستي و الحذو نحو الأمام في سبيل العلم و التعلم ،كما لا يفوتني أن أذكر كافة أفراد عائلتي من كبير أو صغير وخاصة الى الزوجة الكريمة و الابنين "يعقوب" و "رحيل " ، و أصدقائي و أحبابي في العمل خاصة منهم : عزيز و محمد و كمال و سامي و عبد القادر و الى كل عمال بلدية السوافلية و بلدية بوقيرات بدون إستثناء .

و بدرجة لا تقل عن السابقين ذكرهم إلى كل أساتذتي في كل الأطوار التعليمية ، و إلى مؤطر البحث السيد "**بن شني عبد القادر**" ، و إلى جميع أساتذة معهدنا أطال الله عمرهم في خدمة العلم و التعليم و المزيد من العطاء .

كما أتوجه بإهدائي إلى كل القائمين على وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و مسؤولي جامعة مستغانم و خاصة منهم قسم إقتصاد و تسيير مؤسسة.

تقبلوا منا هذا الإهداء ، كما لا تنسونا من خالص دعائكم و ترجياتكم الطيبة .

الحاج بيوض

قائمة الجداول و الاشكال

1- قائمة الجداول

2- قائمة الاشكال

مقدمة العامة :

إن أبرز ما أحدثته التغيرات الاقتصادية من إنهيار القدرة الشرائية للعمال و الموظفين بصفة عامة ، و إختلال موازين القوى أدى إلى زيادة المعلومة و زيادة المنافسة العالمية بين المؤسسات ذات الطابع الاداري أو الصناعي فيما بينها ، و هذا ما عجل و دفع المؤسسات الاقتصادية اليوم للبحث عن أنظمة و حلول جديدة مما مكنها من مواكبة التحديات الاقتصادية بالاقتصاد الرقمي الجديد ، الذي يهتم بالعنصر البشري الذي يعد حجر زاوية في المؤسسة أو الادارة بإعتباره عنصر أساسي من عناصر الانتاج وأصل ثابت من أصول المؤسسات ، فأداء الفرد البشري أساسا و هو تحسين الصورة و الاداء الكلي للمؤسسة ، بإعتباره المسؤول الاول عن مختلف الوظائف الاساسية فيها ، و نظرا لهذه الاهمية أصبحت تولي المؤسسات المتعلمة اليوم أهمية كبيرة لتكوين و تنمية الفرد البشري و لتحسين أدائه و من بين هذه الانظمة نظام الاجور و المكافأت .
و إنطلاقا من هذه الصورة الحتمية غير الاختيارية يمكننا أن نطرح الاشكالية التالية :

1- طرح الإشكالية:

مما سبق تبرز إشكالية هذا الموضوع كالتالي:

- كيف يساهم نظام الاجور و المكافأت في تحسين أداء العامل البشري في الادارة عمومية ؟

لمعالجة هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

أ– ما مفهوم المؤسسة المتعلمة ؟

ب– ما معنى نظام الاجور و المكافات ؟

ت– ما علاقة بين الاجور و الاداء ؟

2- الفرضيات:

وللإجابة على الإشكالية والأسئلة المقترحة وضعنا الفرضيات التالية:

أ– تعتبر الاجور أداة فعالة في رفع من أداء العامل .

ب– كلما كان العمل راغبا في الحصول على الحوافز كلما ارتفع أداؤه .

ت– الاجور مرتبطة مباشرة بالأداء .

3- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الذي أصبحت تحضى به الموارد البشرية لدى المؤسسات و الادارات بشتى أنواعها الذي يكون محفزا في إعطاء المؤسسة فوائد و أهداف للاهتمام بالموارد البشرية من ناحية الاجور خاصة .

4- أهمية البحث:

يعتبر الاجور التي يتقاضاها الافراد حاليا من المواضيع الهامة التي لا قت و ما تزال تلاقي إهتماما كبيرا من الباحثين في المجال الوظيفة العمومية أو في المجال الاقتصادي و خاصة الموظفون الادارة و العمال

بصفة عامة ، فحيث تلعب الاجور دورا بارزا في الحياة الافراد و المجتمع ككل . و تساهم في تحسين الاداء و رفع من انتاجيتهم لا سيما أنها الوسيلة الاساسية لإشباع رغباتهم المتعددة و خاصة المادية منها ، مما تطلب وجود نظام سليم للأجور في القطاع العام و الخاص بحيث يساعد هذا النظام على تحقيق أهداف كل من القطاعين العام و الخاص و الافراد معا ، و بشكل عام يساعد على تطوير القطاع و تحديثه مما يتماشى مع التطورات الحالية ، و إنطلاقا من هذا نستنتج أهمية هذا البحث لا سيما و أنه يقدم التحديات و الصعاب التي يمر بها الاقتصاد الوطني من إنهيار أسعار النفط و دخول الجزائر في إقتصاد مفتوح أمام الرهان العالمي .

و التالي نستطيع القول أن أهمية هذا البحث ينبع من كونه يعالج أحد أهم المواضيع ذات الصلة المباشرة بالأفراد و العمال في القطاع العام بصفة عامة ، فموضوع الاجور ببعديه الاقتصادي و الاجتماعي بحيث يعتبر موضوع الاجور حاليا من أهم المواضيع التي يجب دراستها بشكل مستمر ، فأي خلل في نظام الاجور يؤدي بشكل عام الى مشاكل إقتصادية و إجتماعية خطيرة .

5- أسباب اختيار الموضوع:

المنافسة الشرسة التي تعيشها المؤسسات العمومية و الخاصة سواء على مستوى المحلي خاصة حيث يكون البقاء للأصلح و إمكانية إيجاء تغيرات للمحافظة على هذا التفوق و الريادة و هذا من ناحية الجودة المنتوجات و المحافظة على كرامة العمال من ناحية المكافأت و تحسين قدرته الشرائية .

- الرغبة في الفضول في كل ما هو جديد فيما يخص الزيادة في الاجور و التعويضات التي أصبحت حديث العام و الخاص بالنسبة للعمال و الموظفين حاليا .
- فهو من إختصاص مجالنا الدراسي الجامعي و التطلع في كل ما هو جديد و أحسن .
- كذالك فهو من إختصاص عملنا في الادارة المحلية للبلدية .

6- الدراسات السابقة:

من خلال بحثنا هذا المتواضع في المكتبات و الانترنيت بإعتبارهما أداة مساعدة للحصول على المعلومة ، لقد صادفنا بعض الدراسات التالية :

1- **الدراسة الاولى** : لبن داني يوسف لسنة 2017/2016 ، و التي تناولت هذه الدراسة حول أثر أجر الكفاءة في تحسين الاداء المؤسسة ، بحث مقدم لنيل شهادة الماستر أكاديمي في إدارة و الاقتصاد المؤسسة من جامعة عبد الحميد إبن باديس بمستغانم تمثلت في دراسة ميدانية لمعهد التكوين العالي للشبه الطبي بمستغانم.

النتائج المتوصل إليها:

- على المعهد الوطني أن يعيد النظر في الاجور و هذا عن طريق تعزيز العمل النقابي لتحسين الشبكة الاستدلالية للأجور عموما و كل القطاعات .

- يجب إعادة النظر في المنح و العلاوات و التعويضات الخاصة بمكونات الاجور و التي تكون من صلاحيات المسيرين و بصيغة أخرى إعطائها لمستحقيها و هذا في نطاق تحقيق العدالة في الاجور و زيادة المنافسة وسط العمال .
- على إعتبار القطاع الصحي من القطاعات المنتجة في الدول المتقدمة وجب إعادة النظر في مجانية أو على الاقل ترشيد نفقات القطاع من خلال إيجاد سبل كفيلة بخلق ثروة و إعطاء المردودية و حتى المساهمة في الناتج المحلي الوطني .
- ينبغي الحرص على دفع الاجور و الترقيات في المناصب و في الدرجات في أجالها أجالها المستحقة و الابتعاد عن البيروقراطية و المماطلة .

2- **دراسة الثانية**: لقدور بن شريف لسنة 2016/2015 التي تناولت هذه الدراسة حول أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين ، بحث مقدم لنيل شهادة الماستر أكاديمي في تسيير إستراتيجي دولي من جامعة عبد الحميد إبن باديس بمستغانم تمثلت في دراسة حالة قطاع موظفي التربية الوطنية بمستغانم.

النتائج المتوصل إليها:

- على وزارة التربية الوطنية أن تعيد النظر بشكل جيد في تقديم الحوافز المعنوية للأفراد القطاع العاملين ، و تكريمهم و إقامة لهم حفلات تكريم و تقديم لهم شهادات التقدير و خطابات الشكر و الثناء عليهم عرفانا بمجهوداتهم التي يبذلونها
- على وزارة التربية الوطنية أن تساهم في تعديل و تصحيح نظام الحوافز الموجودة فيها بشكل فعال.
- إعادة النظر في عدم ربط تفكير الافراد العاملين بالمديرية في الحوافز المادية فقط دون الحوافز الاخرى.
- ترسيخ مبدأ حصول جميع الافراد العملين بقطاع التربية الوطنية على الحوافز المادية و المعنوية و ذلك وفق لمعايير محددة و مدروسة بطريقة علمية دقيقة وواضحة و يقبل بها جميع دون تحيز لطرف أخر ، مثل إعادة النظر في الترقية على أساس الكفاءة المتوفرة في الفرد العامل فإذا تساوت الكفاءة تكون الترقية على أساس الخبرة و الاقدمية في العمل.

3- **دراسة الثالثة** : لبوكرالف كريم لسنة 2016/2015 و التي تناولت هذه الدراسة حول علاقة نظام الاجور و المكافأت بعملية تسيير المسار الوظيفي ، بحث مقدم لنيل شهادة الماستر أكاديمي في تخصص إستراتيجي دولي من جامعة عبد الحميد إبن باديس بمستغانم تمثلت في دراسة حالة بجامعة عبد الحميد إبن باديس خروبة بمستغانم.

النتائج المتوصل إليها

- تركيز الادارة المعاصرة على العنصر البشري و وضعه في قائمة الاهتمامات .
- إرتفاع مستوى القدرات لدى العاملين بسبب الممارسة التدريبية مما ينعكس على مستوى فعالية الاداء في المؤسسة .
- توفير ظروف العمل المناسب مما يمكن العمال من تأدية المهام في الظروف اللائقة.

- تعد الترقية مصدرا هاما من مصادر التحفيز القوى العاملة التي تستطيع المؤسسة الاعتماد عليها.
- أسلوب التحفيز يتغير حسب أهداف الجامعة و كلما إقتضت الحاجة لذلك.
- يسمح بوجود نظام فعال للحوافز لتقوية شعور العالم بالانتماء الى المؤسسة .

4- **دراسة الرابعة** : دراسة عبد القادر شراب بعنوان تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى ، رسالة ماجيستر في إدارة الاعمال بكلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة فلسطين 2007/2006 ، حيث سعت هذه الدراسة الى عدم التعرف على تقييم فعالية الحوافز و انعكاساتها على أداء الموظفين .

النتائج المتوصل إليها:

- تحديد نقاط القوة و الضعف في نظام الحوافز المتبع من حيث التنظيم و التطبيق.
- التعرف على مدى الترابط بين الحوافز و أداء الموظف.

و توصلت هذه الدراسة الى عدم رضا المبحوثين عن الحوافز المادية ، و إرتفاع إستجابتهم للحوافز المعنوية ، بالإضافة الى أن مستوى الاداء و إن ظهر مناسبا إلا أنه لم يكن راقيا و مرتفع بشكل كبير .

أ- المنهج الدراسي المتبع:

حتى نتمكن لكل ما هو متعلق بإدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العمال و كيفية أسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية ، لقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي ، و كذالك لجمع المعلومات و البيانات و وصفها حتى نتمكن أو نستطيع التحكم في الموضوع جيدا ، و منهج الدراسي دراسة حالة من الجانب التطبيقي .

ب- صعوبات البحث:

لقد واجهتنا بعض الصعوبات أهمها نقص المراجع حول هذا الموضوع الحساس إلا بعض الكتب التي وجدناها من مكتبة مستغانم .

ت- خطة البحث:

لقد قسمنا بحثا هذا الى قسمين أو فصلين هما :

أ- الفصل الاول :

يتكلم على الجانب النظري الذي هو دور الاجور و المكافأت في تفعيل أداء العمال ، و هو عبارة عن مدخل عام حول عموميات إدارة الموارد البشرية و نظام الاجور و المكافأت .

ب- الفصل الثاني:

الذي يتكلم على الجانب التطبيقي حول دراسة حالة على إدارة محلية كبلدية بوقيرات و هو صلب الموضوع ، و هو كيفية لإدارة محلية كبلدية أن تساهم في تحسين الاجور و المكافأت في تفعيل أداء عمالها أو موظفيها .

و أنهينا بحثنا حول خاتمة تتضمن النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث بالاضافة الى بعض المقترحات .

الفصل الاول :

الجانب النظري

مقدمة الفصل الاول :

تعتبر إدارة الموارد البشرية موردا هاما من الموارد و أحد الاصول التي تملكها المؤسسة فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد البشرية ، و لهذا فقد إستأثرت إدارة الموارد البشرية بإهتمام بال لدى العديد من المفكرين و الباحثين . كما تعد كذلك إدارة الموارد البشرية نشاطا إداريا مستقبلا عن باقي الوظائف الاخرى ، و هي تعتني بالعنصر البشري ، و هو ما جعلها جاهدة في رفع من تحسين من أداء عمالها و من بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة الاوضاع الاجتماعية و سلوك العاملين و كيفية التأثير على أنفسهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم و رضاهم و يكون ذلك من خلال تحفيز الموظفين و العمال على حد سواء و الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ، و الرفع من كفأتهم الانتاجية مما يحقق أهدافهم الشخصية . إذ يحتل موضوع الاجور جانبا كبيرا و مهما من إهتمامات العاملين في الادارات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري ، إذ يعد حجر الاساس و زاوية في تعويض الموظفين بإعتباره الوسيلة لاشباع حاجياتهم من جهة و أحد العناصر المشكلة للتكلفة في المؤسسة من جهة أخرى . فما هو مفهوم و تعريف الاجور ؟ وماهي مراحل تحديده ؟ وما العلاقة بين الاجر و الاداء ؟ ، هذه الاسئلة كلها سنتناولها خلال هذا الفصل .

ومن هنا جاء تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين و هما :

المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني : نظام الاجور و المكافأت .

المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية من أهم الادارات الوظيفية في المؤسسة و أكثرها حساسية كونها تعمل مع أحد أهم عناصر الانتاج ، و أكثر المفاهيم تغييرا في الفكر الاداري القديم منها و المعاصر و ذلك لطبيعة هذا المفهوم المتجدد ، و لقد اختلفت التعاريف المعطاة لهذا المفهوم لأهميته الكبيرة لأصحاب النظرية الحديثة في مجال العلوم التسيير.

المطلب الأول : تعريف و مفهوم الموارد البشرية

1- تعريف الموارد البشرية:

تباينت وجهة نظر العلماء و الباحثين و الممارسين في تحديد مفهوم الموارد البشرية حيث يعود هذا التباين الى الخلفية لهؤلاء العلماء و الممارسين و الى خبراتهم العلمية في هذا المجال حيث عرفها العالم البرنوطي : "إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها ، و هذا يشمل إقتناء هذه الموارد و الاشراف على إستخدامها و صيانتها و الحفاض عليها ، و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها "[1] .

و يشير العالم ديسلر الى أن :" إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الانشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الادارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه [2]"

كما عرفها العالم K.Aswathappa: " إدارة الموارد البشرية بأنها الوظيفة الإدارية التي تساعد المدراء على إستقطاب و إختيار و تدريب و تطوير أعضاء المنظمة ، و تهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الانساني في المنظمات "[3]

كما أن إدارة الموارد البشرية هي النشاطات التي يتم بموجبها الحصول على الافراد الازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها ، و ترغب في البقاء بخدتها و يجعلونهم يبذلون أكبر قدر ممكن طاقاتهم و جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة و في سبيل ذلك تقوم المنظمة بتنمية قدراتهم و طاقاتهم و مساعداتهم في أن يقوموا بأقصى إنتاجهم كمجموعة عمل متعاونة ، كما أنها تبحث في الشروط العادلة للتوظيف و ظروف عمل مرضية للجميع و ذلك لتحقيق أمالها و تطلعاتها و في تقديم يد العون له في حال مشاكلها الخاصة و المتعلقة بالعمل "[4].

---

1 . د زاهد محمد ديري "**إدارة الموارد البشرية** " كلية الاقتصاد و العلوم الادارية بجامعة الزرقاء الخاصة ، ص 19

2. نفس المرجع . ص 20

3. نفس المرجع . ص 20

4. نفس المرجع . ص 22

كما عرفه العالم GLUECK.W :" هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك التخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها "[1]

و في معرض الكلام عن تعاريف إدارة الموارد البشرية فإنه ينبغي التميز بين ثلاثة مفاهيم أساسية و هي : مفهوم العمل – مفهوم الوظيفة – و مفهوم المهنة [2] .

و يرى MYRES.C و PIGROSE.P : " أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن قانون أو نظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الافراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكن تحقيق غاياتهم و أيضا الاستخدام الامثل لقدراتهم و إمكانياتهم و ذلك من اجل تحقيق أعلى إنتاجية "[3].

كما يرى الثنائي SHERMANE.A و CHRUDEN :" أن إدارة الموارد البشرية تشمل على العمليات الاساسية التي ينبغي أداؤها و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ، و كذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين إستخدامها لإدارة مجموعات الافراد في التنظيم ، و المهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي المساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجون إليه و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسين بطريقة أكثر فعالية " [4].

و يعرفها العالم PIERRE-J-C : على أنها "الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات و التفاعلات الانسانية و التدفقات المالية و المعلومات الموجهة نحو :

• الحصول و إستعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة .

• حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الافراد و الجماعات و محيط العمل(التكنولوجيا الاهداف ...) و إدارتها من أجل تحقيق التكامل و الاندماج بين المنظمة .

" و يتمثل دوره أيضا في تسيير النظام البشري للمنظمة ، مع إعتبار هذا الاخير في تأثيره و تداخله بطريقة مستمرة و معقدة مع الانظمة الفرعية الاخرى "[5].

1 . فيصل حسونة " **إدارة الموارد البشرية** " دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن 2006 ، ص 6

2 . د زاهد محمد ديري . نفس المرجع السابق ، ص 22

3. صلاح الدين عبد الباقي " **إدارة الموارد البشرية** " مدخل تطبيقي معاصر ، مصر ، دار الجامعة ، 2005 ، ص 16

4. صلاح الدين عبد الباقي ، نفس المرجع السابق ، ص 16

5. زين الدين بلوصيف "" **تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية**" واقع و أفاق – رسالة ماجيستر معهد العلوم الاقتصادية بقسنطينة 1995 ص19

ويعرفها البعض على إنها :" أداء كل الوظائف الادارية فيما يتعلق بإختيار و تعيين ، و تطوير و إستخدام ، و مكافأت و تنظيم موارد بشرية المتوقعة للمنظمة " [1].

نلاحظ من هذا التعريف أنه قد ضم أو شمل كل الوظائف الادارة الافراد ، كما أنه يظهر الطبيعة الادارية للموارد البشرية ، بدءا من إختيار و تعيين و صولا التخطيط و التنبؤ بالموارد البشرية ، و يضعنا هذا التعريف أمام عنصر مهم و حسب التطرق إليه و هو وظائف إدارة الموارد البشرية و الذي سوف يثري مفهوم إدارة الموارد البشرية .

و كما عرفت على أنها : " كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تملكها المنشأة ، و كما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري للعنصر البشري من الوضع الحالي الى الوضع المستهدف ، و بصورة مستمرة " [2] .

وكما تعرف على أنها : "مجموعة الافراد و الجماعات التي تكون في وقت معين ، و يختلف هؤلاء الافراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، إتجاهاتهم ، طموحهم ،كم يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الادارية و في مساراتهم الوظيفية "[3].

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها : " جميع الناس الذين يملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين و الذين جرى توظيفهم فيها ، لأداء كافة الوظائف و الاعمال تحت مظلة ثقافية و التي توضح و تضبط أنماط السوك ، و في سبيل تحقيق رسلتها و أهداف استراتيجية المستقبلية ، ولقاء ذلك تتاقضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة متمثلة في الاجور و الرواتب "[4] .

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها :" تهتم بالقدرات و المواهب العمال من أجل تحقيق الاهداف المشروعة ، و من هنا فإن مسؤولية إدارة الافراد في تهيئة ظروف مناسبة لتحفيز العمال على خلق جو تعاوني و مناسب و متناسق و التنسيق بين الاهداف العامة للشركة "[5].

كما تعرف على أنها : " تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة جميع و نواحي المتعلقة بالحصول على الافراد و تنميتهم ، و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة "[6]

1 - حامد احمد بدر " **إدارة الموارد البشرية** " دار النهضة العربية – القاهرة 1994/1993 ص 22

2 . أسماء رشاد " **الابداع المؤسسي و تنمية الموارد البشرية** " الملتقى الدولي – بجامعة البليدة 2011/05/19 ص 10

3. الداودي الشيخ " **تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية** " مجلة الباحث العدد 2008/6 ص10

4. عمر وصفي عقيلي " **إدارة الموارد البشرية** " بعد استراتيجي – دار وائل للطباعة و النشر عمان – الاردن- 2005 ص 11

5. حسين عبد الله جوهر" **إدارة الموارد البشرية** " مؤسسة للشباب النشر و الطباعة ط 2001/1 ص 82

6. حسين حريم " **مبادئ الادارة الحديثة (النظريات ، العمليات و وظائف المنظمة)** " دار حامد للنشر عمان ط 2 /2009 ص 350

و في تعريف أخر على أنها :" إستخدام القوى العاملة بالمؤسسة ، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة ، الاختيار ، التعيين ، تقييم الاداء ،التنمية ، التعويض ، المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعمال و هي تشمل الوظائف التالية : التحليل ، التنظيم ، و تخطيط القوى العاملة و التدريب " [1].

كما أنها : " مجموعة فعلsيات التخطيطية و التنظيمية و الرقابية المتعلقة بتهيئة العالمين للجهاز الحكومي و رفع كفاءاتهم و تحديد حقوقهم و واجباتهم للنظم و التشريعات " [2].

كما أنها : " وظيفة إدارية تساعد المدراء على إستقطاب و إختيار و تدريب و تطوير الاعضاء في المنظمة التي تهتم بالبعد الانساني في المنظمات "[3]

كما عرفها فيصل حسونة على أنها : " هي ذلك الجانب من العملية الادارية المتضمنة لعدد من الوظائف و الانشطة و التطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجودة بطريقة فعالية و إيجابية ، و بما يؤدي الى تحقيق مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين و مصلحة المجتمع ككل ، و ترتبط وظائف و أنشطة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة المختلفة "[4].

و من خلال التعاريف و المفاهيم السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من الانشطة التي تهتم بالعنصر البشري في المؤسسة من تخطيط ، توظيف ، تدريب ،و تحديد الكمية اللازمة من العمال و البحث عن الاطارات المؤهلة من اليد العاملة مما يحقق الاستخدام الامثل و الفعال للموارد البشرية .

المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية الى ثلاثة (03) مراحل و هي : التكوين و النمو و النضج ، و جاءت كل مرحلة من مراحلها تطورها ببرنامج أكثر رقيا و شموليا لإدارة الموارد البشرية و هي كالتالي [5] :

أ- مرحلة التكوين :

ترتبط السنوات التكوين بالأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن 20 ، فقبل عام 1900 و بالرغم من وجود حالات فيها تم الاستعانة بالأخصائيين في الانشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين و تحديد مستوياتها من الاداء و الامن و التدريب النواحي الصحية إلا أن هؤلاء الاخصائيين كانوا قليلين .

1. صلاح الدين محمد عمد عبد الباقي " **الاتجاهات الحديثة في الادارة الموارد البشرية** " دار الجامعية الاسكندرية – طبعة 2006/1 ص 16

2 . زيد منير عبوي " **إدارة الموارد البشرية** " دار الكنوز المعرفة للنشر – الاردن طبعة 1 /2006 ص 11

3 . بوحنية قوي " **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات** " مركز الكتاب – الاردن طبعة 2008/1 ص 27

4 . فيصل حسونة " **إدارة الموارد البشرية** " دار أسامة للنشر و التوزيع عمان طبعة 2007/1 ص 6

5 . بوكرالفة كريم " **علاقة نظام الاجور و المكافأة بعملية تسيير المسار الوظيفي** " مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة مستغانم الدفعة 2015/ 2016 ص 25 و 26.

و نجد في أواخر القرن 19 ، صدرت قوانين تم تأسيسها و من ثم بدأت تضع البنية الاساسية لتنمية البرامج التي حضيت بقبولها إدارة الموارد البشرية .

ب- مرحلة النمو:

حدثت مرحلة النمو في التطور العلمي و النظري لإدارة الموارد البشرية في الفترة ما بين 1900 و1946 ، فقد بدأت هذه الفترة بما يسمى " بالسكرتير الاجتماعي أو الاخصائي في شؤون المعيشة للأفراد "[1] ، و تتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية و ضرورة الانشطة الخاصة بإدارة الافراد و أهميته للقيام بها في كل منظمة ، حيث أصبحت تتولى – إدارة الموارد البشرية – إقتراحات سياسية تتعلق بالجوانب الاجتماعية و الانسانية في إطار التطوير المتوقع للمنظمة مثل: سياسة التوظيف و التدريب و الترقية و المكافأت و غيرها ..." و أصبحت مسؤولة عن القرارات ذات الطابع التكنولوجي و الاقتصادي على الافراد ، فأصبحت بدورها المساعدة للإدارة التنفيذية للمنظمة[2] ، و تختلف هذه المرحلة عن سابقتها كون تنظيمها لا يختلف إختلافا جوهريا عن الانشطة لم تختلف ، و لكن البرامج تطورت وفق للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمع و المنظمة .

ث– مرحلة النضج:

و تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر عام 1946 بالولايات المتحدة الامريكية ، و أيضا التزام الحكومة الفدرالية بفرض عمل ملائم ، و يعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات ، و أما الخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمر الى يومنا هذا "[3] .

وهذه المرحلة لها علاقة بالتحدي التي تواجه منظمات الاعمال الى اليوم ، فوظيفة الافراد التي تسعى الى تحقيق التوافق بين المتطلبات الاختيارية الاقتصادية و متطلبات التطور للأفراد و بالتالي فدور وظيفة الافراد اليوم هي تحرير قوة الابداع ، و تحسين مستوى الاداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة و القدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية .

و تجدر الاشارة الى أن التطور الذي يشمل الانشطة و المفهوم فقط ، بل إمتد الى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة و الافراد الذين يتولون تسييرها .

1 . محمد سعيد سلطان " **إدارة الموارد البشرية** " الدار الجامعية للطباعة و النشر – بيروت لبنان طبعة1 /1993 ص42

2 . عبد الفتاح بوخمخم " **إدارة الموارد البشرية في مختلف النظريات للسلوك التنظيمي** " مطبوعات جامعة متنوري بقسنطينة 2001 ص 09

3 . محمد سعيد السلطان –مرجع سابق – ص 43

المطلب الثالث : وظائف الادارية للموارد البشرية

تخلف أنشطة الموارد البشرية من المنظمات لأخرى ، نظرا لان وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها ، أي أنها متميزة ، و هناك العديد من الانشطة التي تقوم بها الادارة فمنها مثل التعويضات و المكافأت ، و برامج التحليل العمل و الابحاث و الاتجاهات و خدمات الافراد مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الانتاج ، الدافعية و برامج التنمية و التدريب و التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة و تقييم الاداء .

و تشير الوظائف الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات و التي تهتم بالوظائف العديدة و الانشطة المتوسعة و تشمل هذه الأنشطة ما يلي :

1-التحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال.

2-التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين .

3-تنمية و تنفيذ خطة المقابلة لهذه المتطلبات.

4-إختيار و تعيين الأفراد لشغل الوظائف معينة داخل المنظمة .

5-تقديم الفرد و تدريبه .

6-تصميمي و تنفيذ البرامج الادارية و برامج التطوير التنظيمي .

7-تصميم أنظمة تقييم الاداء .

8-مساعدة الافراد في تنمية خطط التطوير.

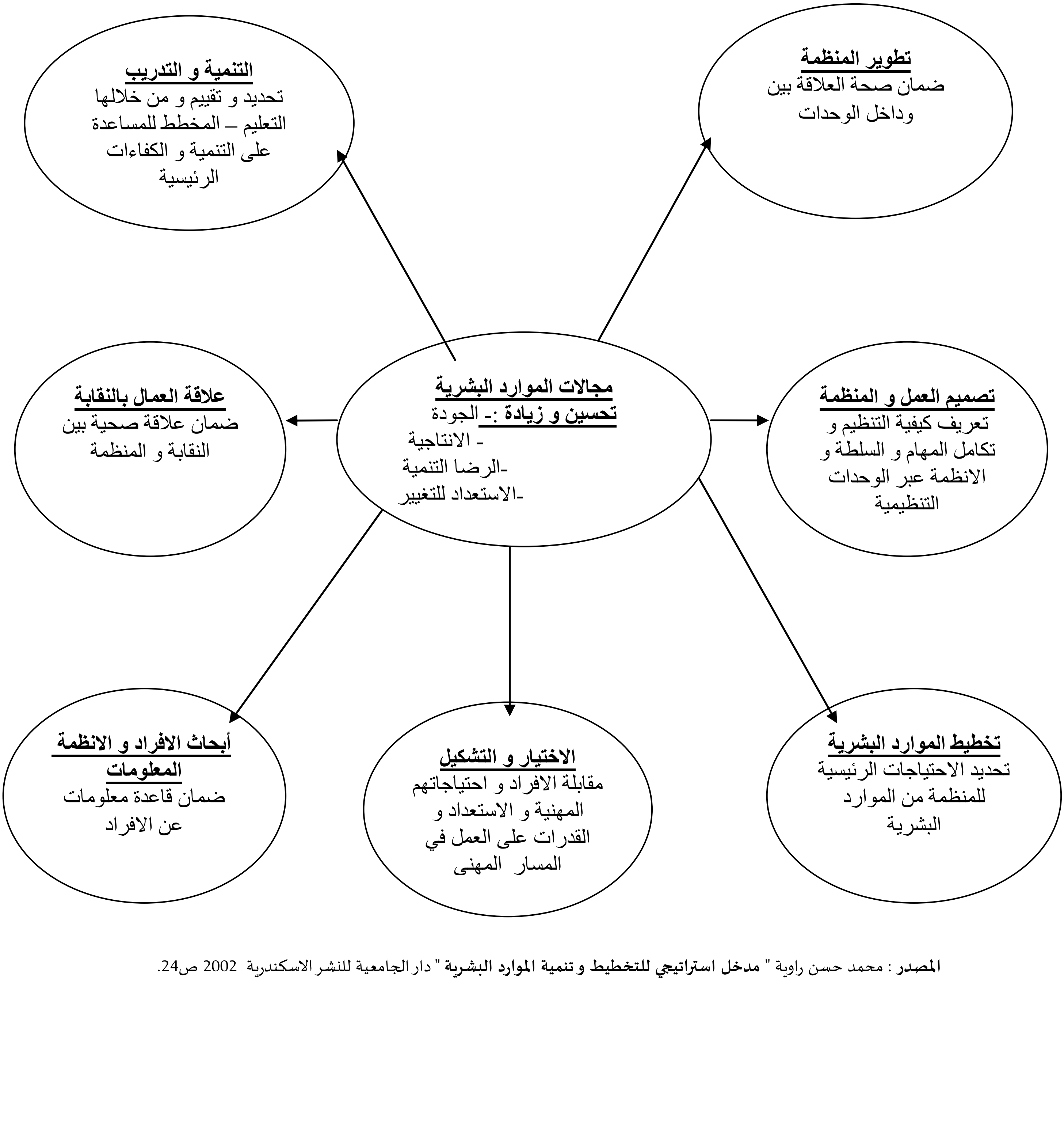
9-تصميم و تطبيق أنظمة التعويضات لكل العمال .

10-تصميم أنظمة الرقابة و الانضمام و التظلمات.

و يظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمتلكها الجمعية الامريكية للتنمية و التدريب كجزء من المجهودات لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية :

1- التكوين 2- التدريب 3- مجالات التكوين و التدريب

الشكل رقم 1/1 : رسم تخطيطي الخاص بعجلة الموارد البشرية[1]



المصدر : محمد حسن راوية " **مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية** " دار الجامعية للنشر الاسكندرية 2002 ص24.

1- تخطيط الموارد البشرية:

و ترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف إستراتيجية للمنظمة و تشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلة بالعدد المناسب و النوعية المناسبة و في الوقت المناسب سواء لمقابلة العمليات التوسع و النمو و المخطط [1].

2- تحليل الوظائف:

و لتحديد الابعاد من الوجبات من المسؤولية و تحديد المتطلبات و من المهارات و القدرات و الخبرات اللازمة لشغلها ، و توفر هذه الوظيفة بيانات هامة و دقيقة الوظائف التي تكفل بدورها توفير الاساس الموضوعي و العادل لمعالجة كافة الانشطة الادارة الموارد البشرية ، و مدى إستغلال هذه القدرات المتاحة بالإضافة التأكد من الوظائف التي تحتاجها المؤسسة فعلا [2].

3- تحديد تعويضات العاملين (الاجور) :

و يضمن هذا النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها بالنسبة فيما بينها ، و نموذج الافضل و الاكثر عدالة لمنح الاجور و تحديد الميزات ، و تعرف الاجور من الناحية النقدية بأنه المقدار ما يحصل عليه الموظف أو العامل من مبالغ نقدية ما يكون له من أعمال من ناحية الاجر الحقيقي ، و هذا الاجر الذي يتقاضاه العامل أو الموظف من أجل إشباع حاجياته المتعددة ، و يمكن تقسيم الأهداف الحقيقية التي تحاول المؤسسة تحقيقها من خلال نظام الاجور الذي سنتكلم أو نتطرق عليه بالتفصيل في مبحثنا الثاني أكثر.

4- التوظيف :

و يرتكز أساسا على توفير الاحتياجات المخططة للعمالة ، و تتضمن وظائف فرعية و هامة تشمل إستقطاب مترشحين لشغل الوظائف سواء من خارج المنظمة أو من داخلها ، و إختيار أفضل المترشحين المتقدمين بإستخدام أساليب متعددة [3] .

5- تدريب الموارد البشرية :

يعد التدريب الجهد المخطط من قبل المؤسسة لتسهيل تعليم العاملين القدرات المتعلقة بالوظيفة و التي تتضمن المعرفة و المهارات و السلوك لنجاح أداة الوظيفة و يساهم البرنامج التدريبي في زيارة روح المعنوية للأفراد العاملين و يزيد من كفأتهم و تحسين أدائهم ، كما يعد الوسيلة إيجابية في إعداد و تأهيل القوى البشرية القادرة على شغل الوظيفة الجديدة داخل المؤسسة .

1 .حمداوي وسيلة " **إدارة الموارد البشرية** " مديرية النشر لجامعة قالمة . الطبعة 2004/1 ص 32

2. زاهد محمد ديري " **إدارة الموارد البشرية** " دار الثقافة و النشر و التوزيع – عمان الطبعة 2011/1 ص 23

3 .قويع خيرة " **تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية** " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير تخصص الموارد البشرية – كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير بجامعة تلمسان 2011/2010 ص 20

6- إستقطاب و إختيار الموارد البشرية :

يعتبر الاستقطاب التي تستخدمها المؤسسة في معالجة النقص في الاحتياجات الموارد البشرية من خلال البحث عن أفضل العناصر لشغل الوظيفة ما بين المتقدمين و تتجلى أهميته في الحصول على موارد بشرية أعلى كفاءة في المؤسسة لكبر حجم وعاء المؤسسة المتوفرة في سوق العمل ، و أما الاختيار يهدف الى تحقيق التوافق بين المتطلبات و واجبات الوظيفة المؤهلة و بين خصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة .

7- تقييم أداء الموارد البشرية:

بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات و تحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الاهداف و إتخاذ القرار بشأنها و معالجة جوانب الضعف و تعزيز جوانب القوة فيها ، إذ يساعد على توجيه الادارة العليا الى مراكز المسؤولة التي تكون أكثر حاجة الى الاشراف و ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة مستقبلا .

8- تصميم و تنفيذ برامج صيانة الموارد البشرية:

وهي المهمة للحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة من المهام الرئيسية لها ، فالحوادث التي يتعرض لها الموظف أو العامل في المؤسسة التي تتحملها خسائر و تكاليف باهضة الذي يدفع للمؤسسة الاهتمام بالرعاية الصحية للعاملين ، فالمحافظة على الحالة الصحية أو المادية للموظف أو العامل من أولويات المؤسسة في مكان العمل .

9- تخطيط التطور الوظيفي :

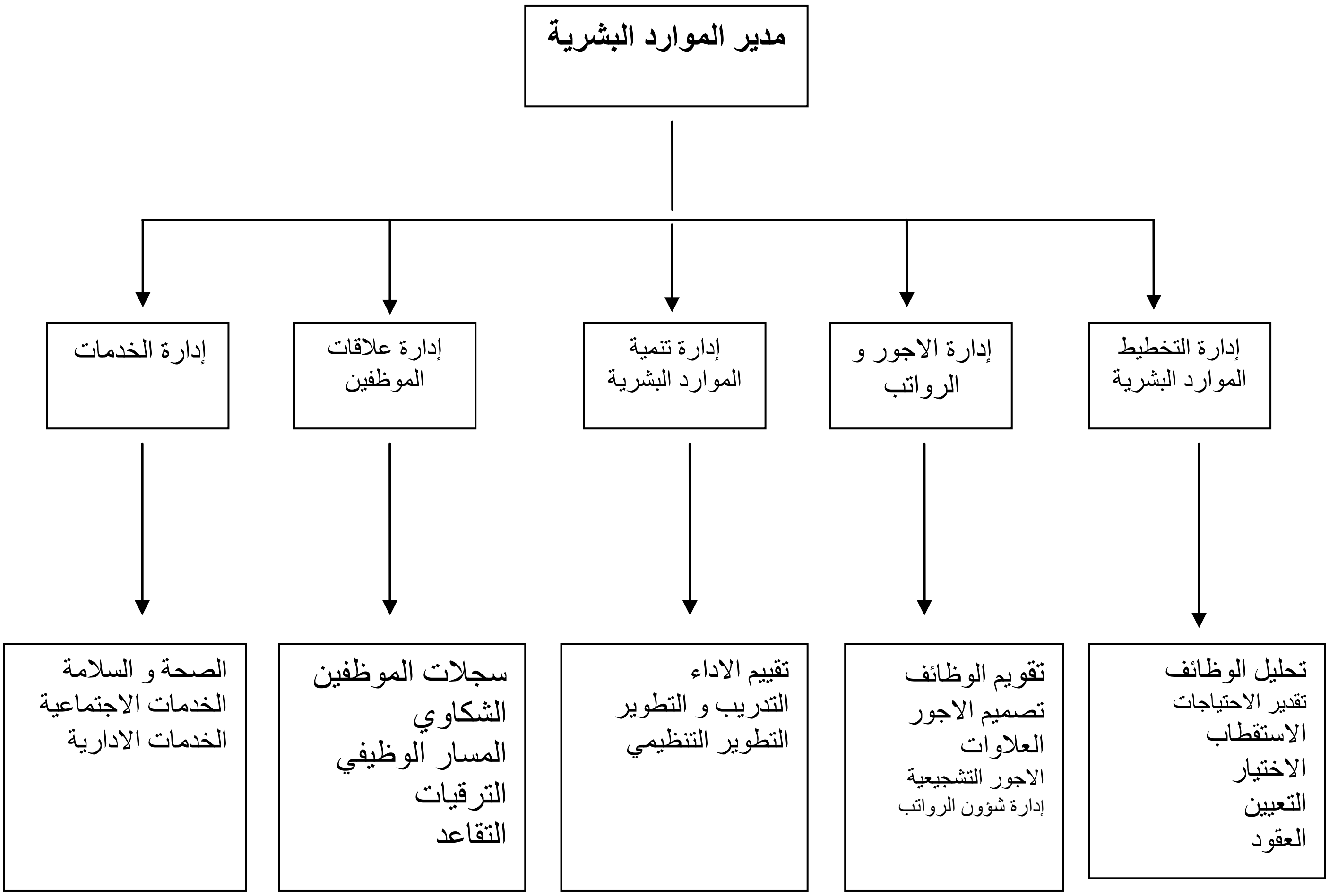
سواءا على مستوى الفرد أو الجماعة حيث يتم المساعدة على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء عوامل مرتبطة بذاته و شخصيته و البيئة المحيط به ، التي تحكم إتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة و على مستوى المنظمة يتخطط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم .

و أما فيما يخص العملية الادارية لإدارة الموارد البشرية : تحديد الاهداف ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ثم الرقابة و تقييم الاداء ، و أما تصنيفات وظائف الموارد البشرية إرتكزت الى ثلاثة تقسيمات رئيسية و هي :

1- الوظائف التخصصية.
2- الوظائف الكتابية.
3- الوظائف الادارية و القيادية .

و من بين المواصفات التي يجب أن يتصف بها المدراء الموارد البشرية ، حيث يبين الجدول التالي علاقة المدراء بالإدارة :

الشكل رقم 2/1 : خاص بعلاقة المدراء بالإدارة الموارد البشرية



المصدر : محمد حسن راوية " **مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية** "

المطلب الرابع :الوظائف الفنية للموارد البشرية:

و هي تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن مايلي:

1- **تحليل و توصيف الوظائف:**

تعد هذه الوظيفة من خلال التعرف على الانشطة و المهام المكونة للوظيفة و تحليلها و توصيفها ، من أجل تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها مع معرفة الخصائص الفردية للأشخاص المرشحين لشغل وظيفة ما [1].

بعد تحليل و توصيف الوظائف الذي يعد من أهم المقومات التي تسند إليها الادارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة أو الادارة . و بما أن المهمة الاساسية لوظيفة الموارد البشرية التي تكمن في وضع كل فرد من المكان الذي يلائمه [2].

أ- **التحليل:** هذه العملية بمقتضاها يتم دراسة العمل و جمع المعلومات للتعرف على الاجزاء المكونة له و المسؤوليات و الاعباء المرتبطة به ، و بالتالي ينبغي الدقة في البيانات الخاصة بكل وظيفة ، إذا ترتب خطأ التحليل خللا في الاداء التنظيمي ، و لذلك تلجأ المؤسسة في إصدار القرارات [3] .

ب- **التوصيف:** و الذي يعد من الوظائف الملموسة للتحليل و يبقى كتابة الوصف الكامل للعمليات و المهام و المسؤوليات التي تتطلب العمل الى جانب الظروف التي تتم بها ، و يتضمن التوصيف عناصر مهمة منها التعريف بالعمل ووصف الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة [4] .

2- **_التوظيف (إستقطاب و إختيار و تعيين) الموارد البشرية:**

أ- **الاستقطاب**: يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الافراد لملء الوظائف الشاغرة في العمل[5] .

ب- **الاختيار:** تتمثل عملية التطوير و الاستكشاف مؤهلات للأفراد في المنظمة [6].

ج- **التعيين**: و هو الخطوة الاخيرة في عملية التوظيف ، و التي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين[7] .

---

1 . يحياوي مفيدة و سبع حنان " **تخطيط الموارد البشرية بين النظري و واقع تطبيقها بالمؤسسات أثناء الاصلاحات** ، الملتقى الدولي حول تسيير الموارد البشرية " كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير – بجامعة محمد خيثر بسكرة 2013 ص 5 و 6.

2 . مارية فلاح " **دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الاجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري** " مذكرة لنيل دراسة عليا تخصص تسيير الجماعات المحلية – كلية التجارية و التسيير بجامعة قسنطينة 2008/2007 ص 12.

3 . مهدي حسين زويلف" **إدارة الموارد البشرية في منظور كمي والعلاقات الانسانية**" دار مجدلاوي للنشر الطبعة 1/ 1994 ص 44 .

4 . عبد الغفار حنفي " **إدارة الموارد بالمنظمات**" دار المعرفة الجامعية – مصر الطبعة 2003/1 ص 120 .

5 . قويع خيرة – مرجع سابق ص 20 .

6 .صرفي محمد عبد الفتاح " **إدارة الموارد البشرية** " دار المناهج للنشر و التوزيع – عمان الطبعة 2003/1 ص 205

7 . قويع خيرة – مرجع سابق - ص 21 .

3- **التوظيف:**

و يمكن التوظيف على توفير الاحتياجات المخططة للعمالة ، و تتضمن وظائف فرعية و هامة و تشمل إسقطاب مترشحين لشغل الوظائف سواء من الخارج المنظمة أو من داخلها ، و إختيار أفضل المترشحين المتقدمين بإستخدام أساليب متعددة الاختيارات و تعيينهم في مختلف الاماكن و الوظائف المناسبة لقدراتهم [1]. و من أهمية التوظيف و ذلك من خلال " ما يسمى بعملية التكوين الموارد البشرية " التي تشكل من عدة الوظائف متسلسلة و متكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفء ، و تشمل هذه الوظائف في تصميم و تحليل العمل ، التخطيط الموارد البشرية ، التوظيف ، التدريب ، التأهيل و تقييم الاداء [2].

4- **إعداد خطة التدريب:**

تعتبر عملية التدريب الموارد البشرية من العمليات الفنية المتكاملة التي تهدف الى تحقيق نتائج فيما يتعلق برفع الانتاجية و ذلك من خلال رفع مستوى كفاءة العمال أو الموظفين ، و تنمية معارفهم و مهاراتهم و إظهار الاتجاهات الايجابية فهم ، فعملية التدريب حسب العالم flippo : " هي العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين " ، و هذا يدل على أن التدريب يشمل إحدى الادوات الرئيسية لتنمية لموارد البشرية و تطوير فعاليتها الكاملة [3].

5- **التكوين:**

و يعرف التكوين على أنه :" عملية تعلم لمجموعة متتابعة من التصرفات المحددة سابقا ، و يتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها و أنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية ، و يمكن للأفراد و الوعي بالقواعد و الاجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم [4].

و التكوين هو أحد العناصر الاساسية المكونة لسياسة التسيير الموارد البشرية في الادارات العمومية " [5].

و المخطط التالي يوضح خطوات التوظيف في المؤسسة :

1. تيشات سلوى " **أثر التوظيف العمومي على تفادي الموظفين الادارة العمومية الجزائرية** " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر تخصص تسيير المنظمات –كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بومرداس 2010/2009 ص 11 .
2. تيشات سلوى – نفس المرجع السابق - ص13 .
3. أحلام قاسي " **سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية و المتوسطة** " مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل - تخصص علم الاجتماع – جامعة البويرة 2012/2011 ص 54 .
4. مرزوق نسيمة " **دور التكوين في عملية تغيير التنظيمي في المؤسسة** " مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية – كلية العلوم الاقتصادية وتسيير و العلوم التجارية جامعة البويرة 2013/2012 ص 15 .
5. حمادي نور الدين " **تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل الامر 03/06 و المتضمن القانون الاساسي العام** "مجلة للندوة الدراسات القانونية – العدد الاول 2013 جامعة الجزائر ص 77 .

الشكل رقم 3/1: خطوات التوظيف في المؤسسة



المصدر: حساين يمينة -أثر التخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الافراد .

و من أهميته على مستوى المؤسسات و على مستوى الافراد :

أ- **على مستوى المؤسسات:**

- يؤدي الى إرتفاع الارباح و تحسين المعارف و المهارات .
- يدعم إنشاء أحسن صورة للمؤسسة.
- تحسين العلاقات بين الاطارات و المرؤوسين .
- يساعد على التطور التنظيمي للعمل .

ب- **على مستوى الفرد:**

- يشجع النمو الشخصي و الثقة بالنفس .
- تحسين الرضا بالعمل .
- يساعد الفرد على إتخاذ القرار الحسن و حل المشاكل بفاعلية أكثر.

و **من أنواعه** : التكوين تخصيص و هو تعويض الشغور في المعارف و المهارات لدى العاملين ، و ينقسم الى :

التكوين الاداري: و هو زيادة المهارات الادارية لدى الفرد و زيادة القدرة على التفكير.

التكوين الذاتي: و هو تكوين الذي يعتمد فيه الفرد لتطوير ذاته على أن تتوفر له الظروف الملائمة .

التكوين المهني: يتم في الراكز المتخصصة في هذا المجال و في نهاية كل تكوين توزع الشهادات على المتكونين

التكوين الفردي: يهدف هذا التكوين الى تنمية المهارات الفرد يكون في حاجة الى توجيهه و إرشاده الى طريق السليم و الاتجاه الناجح .

التكوين الجماعي: و هو تكوين يهدف الى تنمية الافراد بصورة جماعية و له تأثير إيجابي على الافراد و تأثيره قوي على أعضائه .

6. **تقيم أداء العمال:** و نعني بهذا بمدى مستوى كل عامل مقارنة بالجهد المبذول، و الاهتمام بمستقبل الوظيفي للأفراد.
7. **صيانة و رعاية العاملين :** و هذا يتحقق سبيل الرعاية الصحية و الاجتماعية للعمال في المؤسسة أو الادارة[1].
8. **الاجور و المكافأت:** و هو يكتسي أهمية بالغة من حيث تشجيع الفرد على تنمية قدراته و مهاراته ، من حيث الاستقرار بالعمل و إنتظامه فيه حيث تؤثر الاجور على نوعية العامل أو الموظف في المؤسسة أو الادارة .

و لهذا سنتطرق في البحث الثاني حول الاجور و المكافأت الذي سوف يكون مفصلا نوعا ما .

1 . أحلام قاسمي - نفس المرجع السابق- ص54

المبحث الثاني : نظام الاجور و المكافأت

يحتل موضوع الاجور و المكافأت في بلادنا جانبا كبيرا من الاهتمام العاملين و الموظفين في المؤسسات و الادارات العمومية ذات الطابع الاداري أو الصناعي منه على حد سواء ، إذ يعد حجر الزاوية في تعويض الموظفين بإعتباره وسيلة لإشباع حاجاتهم من جهة و أحد العناصر المهمة المشكلة للتكلفة من المؤسسة من جهة ثانية . لهذا سنتطرق لمفهوم و تعريف الاجور ؟ و ما هي أهميتها ؟

المطلب الأول :مفهوم وتعريف الاجور

لقد وردة عدة تعاريف لتوضيح ما المقصود بمفهوم الاجور سنحاول أن نورد بعض التعاريف التي توضح مفهومها الذي أورده بعض الكتاب والباحثين في هذا مجال .

1- **مفهوم الاجور:** إذا كانت دراسة الوظائف تعني التحليل و وضع و وصف لها ثم تقيمها فإن الهدف الاساسي لكل هذا العمل هو التوصل الى تحديد الاهمية ، بإعتبار الاجر المحرك الاساسي و الطبيعي لأي نشاط بشري ، فيبدو في شكل البسيط و الاول مجرد مقابل للجهد الذي يبذله الاجير.

فالأجر: ما هو إلا علاقة بين العامل يبذل جهد جسماني و طاقة عقلية معينة من خلال وظيفة و صاحب عمل يدفع له أجرا مقابل لهذا الجهد ، و بالتالي لا بد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول و الاجر المدفوع .

و هو : مقابل الجهد الفكري و العضلي الذي يقدمه الفرد و من ثم فهو عنصر مهم في تكاليف الانتاج بالنسبة للمؤسسة ، و التي يعمل تحقيقها ، فيبدوا من مصلحة العامل لا تتوقف عن ممارسة الضغوط بهدف الحصول على زيادات المستمرة في الاجر خاصة في ظل المنافسة الاقتصادية .

و يرى "Douglas mac Guer gour" النظرية x :" بأن الادارة التي تملك التحكم في عملية التوظيف و الانظمة الاجور و المرتبات و ملحقها ، و ظروف العمل المادية الاخرى و هي جميعها لا تخرج عن كونها (الجرزة) ، و التي يسعى العامل الحصول عليها بمقابل أداهة لعمله ، و بالتالي فإن التراخي في الاداء يحول هذه الوسائل الى عصا يمكن للإدارة إستخدامها "[1].

2- **تعريف الاجور:**

تلعب الاجور و الرواتب التي يحصل عليها الفرد جراء جهد مبذول سواء كان فكري أو عضلي دورا كبيرا في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية و النفسية و تحقيق مستوى الرضا للفرد ذاته ، و تنعكس أثار الرضا في سلوك العام للأداء في المنظمة ، مثل إستقرار تعليل الغيابات و الانتظام في العمل وتتكون من عمليتين أساسيتين [2] و هما : **أولا:** تقييم الوظائف و بناء هيكل الاجور و الرواتب و **ثانيا** : بناء نظام الاجور .

1.كامل بربر " **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي** " الجامعة اللبنانية 1997 ص 105 .

2. خيضر كاضم حمود و ياسين كاسب لخرشة " **إدارة الموارد البشرية** " دار المسيرة للنشر و التوزيع – عمان ط 2013/5 ص 175 .

كما يعرف على أنه :"جميع أشكال التعويضات المادية و الخدماتية و الفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل جهد الذي يبذله في العمل و إستغلال لكافة طاقاته و إمكانياته و القيام بالمهام و المسؤوليات المنوطة بالوظيفة ، و قد يكون الاجر على أساس وحدة زمنية أو وحدة . و تنقسم الاجور و تعويضات الى مباشرة و غير مباشرة .[1]

كما يعرف على أنه مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد ، و هناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفرقة بينهما من أجل المفاهيم و المصطلحات المترتبة على الاجر مايلي[2] :

المرتب : و هو كل ما يحصل عليه الموظف ، و هو ما يصرف شهريا في الغالب .

الاجر : و هو كل ما يحصل عليه العامل ، و هو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا .

و لكن المصطلحات حديثا أصبحا حاليا يستخدمان بدلا بعضهما و لا فرق بينهما[3]، و هناك :

أ- **إجمالي الاجر**: و هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل لوظيفة قبل خصم أي إقتطاع .

ب- **صافي الاجر**: و هو عبارة عن أجر بعد خصم الاقتطاعات مثل : التأمينات (SS) ثم الضريبة على الدخل (IRG) ، المعاشات (CNR) و صندوق السكن و غيرها .... .

و تنقسم الاجور: تبعا لمعيار المستخدم في التقييم الى :

1- **_تبعا لطبيعتها:**

أ- **أجور عينية** : تتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل الى أجراء مثل السكن ، السكن .

ب- **أجور نقدية**: و هو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز.

2- **تبعا لقوتها الشرائية:**

أ- **أجور إسمية** : هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه .

ب- **أجور حقيقية:** هي حجم السلع و الخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إتفاقية للأجر الاسمى .

3- **تبعا لمعيار الدفع:**

أ- **أجور على أساس الوقت:** تدفع على أساس وحدة زمنية محددة (ساعة ، يوم ، شهر)

ب- **أجور على أساس القطعة:** تدفع للعامل نظير إنجازه جزء من العمل[4].

1. نور الدين حاروش " **إدارة الموارد البشرية** " دار الامة للطباعة و النشر الجزائر العاصمة ط2011/1 ص11 .
2. أحمد ماهر " **إدارة الموارد البشرية** " الدار الجامعية الاسكندرية الطبعة 2006/1 ص 284 .
3. عبد الفتاح بوخمخم " **إدارة الموارد البشرية** " بجامعة قسنطينة 2002/2001 ص 49 .
4. حسين عمر " **الموسوعة الاقتصادية** " دار الفكر االعربي ، القاهرة 1992 ص 24 .

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن : " الأجور هي مقابل المالي أو النقدي الذي يدفع للعامل أو الموظف و هو يشمل كافة العناصر المالية و النقدية و العينية مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل ، و هذا من جهد و ما يحققه من نتائج و أهداف " .

المطلب الثاني :أهمية و دور الاجور

1- الأهمية

تكتسي الأجور و الرواتب أهمية بالغة للعامل ، فهي التي تشجع و تحفز العاملين و تخفض من وحدة التوتر و الاحتقان و الاضرابات العمالية ، و التي كلها تطالب برفع الاجور و زيادتها من فترة الى أخرى ، كما أنها تعد العائد الوحيد و الملموس و يمكن قياسه لتوظيف العاملين أو الموظفين حسب إمكانياتهم و قدراتهم ، و هناك عدة عوامل مؤثرة في تحديد مستوي الاجر[1] ، و تنقسم أهميتها إلى :

أ- **أهمية الاجور بالنسبة للمؤسسة** : تمثل الاجور أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ، و ذلك لان الأجور تمثل جزءا كبيرا من تكلفة الانتاج حيث أن نسبة هذه التكلفة تختلف من مؤسسة الى أخرى ، و ذلك حسب طبيعة نشاطها و مدى الاعتماد على العنصر البشري في عمليات التشغيل

ب- أهمية الاجور بالنسبة الى العاملين : يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب منها :

أولا: أن الاجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد و رفاهيته و خدماته ، و الاحتياجات المالية التي تستطيع أن يوفرها لنفسه و لأفراد عائلته .

ثانيا: كما أن الاجر التي الذي يحصل عليه الفرد قد تؤثر أيضا على وضعية في المجتمع و ذلك قياسا بمركزه أو إمكانياته في عمله ، و علاوة علة ذلك فإن إمكانية الحصول أجور عالية قد تشبع العامل لاستفادته من إمكانيات المتاحة في زيادة الاجور[2] .

ت- أهمية الاجور بالنسبة للمجتمع: إن الاجور أيضا لها تأثير هام على الجماعات و المنظمات المختلفة داخل المجتمع ، فمن ناحية نجد أن الاجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعمال و التي بدورها تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع و المنظمة ، و توسيع الخدمات الحكومية و ممن ناحية أخرى نجد زيادة في الاجور تتسبب في إرتفاع الاسعار أحيانا الامر الذي يخلق إنخفاض الطلب على بعض المنتجات و بالتالي تؤثر بدورها على تكلفة العمل[3] .

1 . بوكرالفة كريم "**علاقة نظام الاجور و المكافأت بعملية تسيير العمل الوظيفي** " شهادة مقدمة لنيل ماستر أكاديمي بجامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم 2016/2015 ص 48 و 49.

2. بوكرالفة كريم نفس المرجع السابق ، ص 49.

3. . بوكرالفة كريم نفس المرجع السابق ، ص 50

2- دور الاجور:

تلعب الاجور دورا كبيرا و هاما في توزيع الموارد البشرية و في إستغلالها بأحسن شكل ممكن ، فلنظام الاجور أن يجذب الافراد الى الاعمال معينة إذا كانت الاجور مرتفعة نسبيا عن الاجور في الاعمال الاخرى ، كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان لأخر بإيجاد الفوارق في الاجور التي يتقاضها العمال أو الموظفون للقيام بأعمال معينة .و بالتالي فإن نظام الاجور و المكافأت يهدف الى بناء هيكل و نظام عادل للدفع ، و يطبق على الافراد وفقا لوظائفهم و مستوى أدائهم في هذه الوظائف ، و رغم وضوح هذا الهدف إلا أن تطبيقه ليس بهذه الدرجة من السهولة ، حيث أن هناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و النفسية و الاخلاقية لسياسة الاجور[1] .

<u>أولا</u>: الاعتبارات الاقتصادية

يتحدد الاجر نتيجة العرض و الطلب حيث أن السوق العمل يفرض و يوفر المجال لتفاعلهما - أي العرض و الطلب - ، فيجمع بين البائع و المشتري لخدمة العمل و يحدد السعر لهذه الخدمة و يلعب الاجر دورا هاما في المجتمع حيث أن أغلبية الافراد العاملين في المجتمع يتحصلون علة مدخولهم مقابل بيع خدمات عملهم و تمثل في هذا الدخول جزءا.

<u>ثانيا</u>: الاعتبارات الاجتماعية

ينظر كل فرد الى الاجر الذي يحصل عليه بإعتباره رمزا للمركز الذي يشغله ، بالاضافة الى كونه وسيلة لشراء احتياجاته ،و في هذا يفسر ما يعلقه الافراد من دلالات الى إختلافات طفيفة في الاجر و ما يفسر أيضا الاهمية التي يعلقها الافراد على طرق الدفع .

<u>ثالثا</u>: الاعتبارات النفسية

تعتبر الاجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية ، و حيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه الى المدى الذي تستطيع فيه الاجور لإشباع الحاجات ، و تصبح وسيلة لتحفيز الافراد العاملين ، و قد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الاجر هو الدفع الوحيد للعمل .

<u>رابعا</u> : الاعتبارات الاخلاقية

ليس هناك خلاف في الرأي على أن تكون المكافأة عادلة إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عندما يريد تحديد المقصود بالعدالة في المكافأة و هناك محددات أو عوامل سياسية محددة لمعدلات الاجور و هي :

- توفير الحد الأدنى لكل أجر لكل عامل.
- تحديد الحد الاقصى لساعات العمل .
- أن يتسم الاجر بالعدالة .
- توفير مستلزمات الامان و الصحة للعاملين
- يمنع تشغيل القصر الذي يتراوح ما بين 12 الى 18 سنة .
- ضرورة المساواة في الاجر للعاملين (بين الذكور و الاناث العرق و اللون ...) .
- ضمان الحقوق المكتسبة للموظف (المعاشات).

و نتيجة تأثير الاجور على المنشأة ككل ينبغي عليه إنشاء و تنمية نظام سليم عادل و كفء للأجور ، و يطبق على الموارد البشرية وفقا لوظائفهم و مستوي أدائهم في هذه الوظائف و هو ما يعبر عنه **بهيكل الاجور** .

خامسا: الاعتبارات السياسية

تنطوي هذه الاعتبارات على السياسة الدولة فيما يتعلق بسياسة الاجور المطبقة في هذا البلد من خلال قوانين و مناشير و مراسيم التي تصدرها و التي تطبقها فيما يتعلق بالأجور، حيث من خلالها تستطيع الدولة خلالها إتباع سياسة محفزة للأفراد تدفع من خلالها أجور مرتفعة .

سادسا: الاعتبارات الثقافية

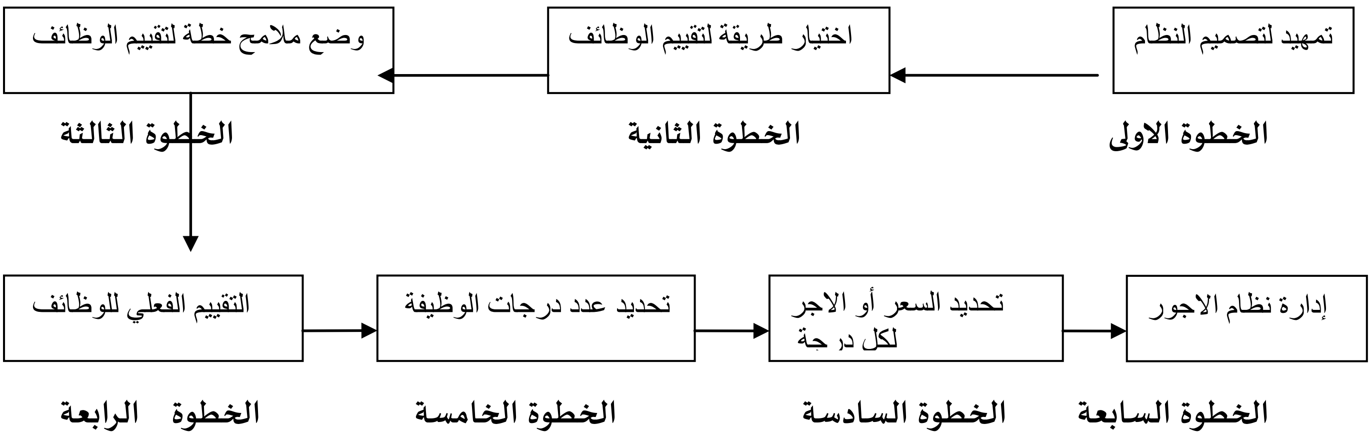
و تنطوي هذه الاعتبارات على العلاقة بين الاجور و مساهماتها و تأثيرها بين مستوى الثقافي للأفراد في المجتمع و بالتالي على المستوى الثقافي لهذا المجتمع ، و ذلك من خلال متابعة الافراد دراساتهم ، و الرفع من مستواهم الثقافي في الميدان و كسب خبرات جديدة .

المطلب الثالث :مراحل تحديد الاجور[1]

إن الاسس المعتمدة في دفع الاجور مهم جدا من حيث نوعية النشاط الذي يمارسه في المنظمة أو الادارة بصفة عامة ، فإنه توجد سبعة 07 طرق أو خطوات لدفع الاجور ، في الوظيفة الاساسية لإدارة الموارد البشرية هناك تصميم لنظام الاجور ، فينبغي إذا الاهتمام بتجديد المراحل أو خطوات التي تمر بها عملية تصميم الاجور و ذلك حسب الشكل التالي :

1 . سومر أديب ناصر – أنظمة الاجور و أثرها على أداء العاملين – رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الاعمال كلية الاقتصاد بجامعة تشرين- سوريا 2004/2003 ص 15و 17 .

الشكل رقم 4/1 : خطوات تصميم نظام الاجور



المصدر: د أحمد ماهر" **إدارة الموارد البشرية** "

و يتم تحديد الاجور بناءا على مجموعة من العوامل و هي :

أ- **العوامل الاقتصادية:** حيث أن المدفوع للعامل مقابل خدماته يمثل عملية اقتصادية و بالتالي سعر العمل يتحدد على أساس أصحاب العمل و العاملين.

ب- **العوامل الاجتماعية :** ينظر كل فرد الى الاجر الذي يحصل عليه بوصفة و بالإضافة الى أنه الوسيلة لشراء حاجاته.

ث- **العوامل النفسية :** فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات العاملين و تحفيزهم للعمل .

ج- **العوامل الادارية :**و هي تتعلق بمحتوى الوظيفة .

1- شرح خطوات تصميم تصميم نظام الاجور[1] :

<u>الخطوة الاولى</u> : تمهيد لتصميم النظام الاجور

في هذه الخطوة يتم إتخاذ القرارات التالية :

أ– تحديد إذا كان النظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، و بقواعد محددة و مكتوبة و مقننة ومتعارف عليها تنظيميا، و يتم تنظيمها بقواعد و لوائح.

ب– تحديد إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على الاحتياجات الشركة أو المؤسسة و من خلال تطوير خطوة بناء على ظروف المؤسسة.

1.د أحمد ماهر" **إدارة الموارد البشرية** " دار النشر الجامعية – الاسكندرية ، نشر 2014 ، ص 286

ح- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف و البدائل المتاحة في هذا الصدد ، و هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من متخصصين ، و تقييم الوظائف ، و أن يتم الاستعانة بخبراء و مكاتب إستشارية خارجية تقوم بهذا الامر ، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية و خبراء خارجيين .

الخطوة الثانية : إختيار طريقة تقييم الوظائف

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف، و هي كالتالي:

أ- الترتيب

ب- الدرجات

ت- مقارنة العوامل

ث- التنقيط

الخطوة الثالثة: و ضع ملامح خطة التقييم

و تتضمن هذه الملامح ما يلي :

أ- تحديد الوظائف الاساسية التي سيتم تقييمها ، و ذلك لان من الصعب تقيم مئات من الوظائف الموجودة بالمؤسسة ، و بالتالي يتم إختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار أو مقياس .

ب- وضع جدول زمني للتنفيذ و يتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ كل خطوة.

ت- تحديد تكلفة التقييم ، و يتضمن ذلك تكلفة الخبراء و المساعدين و تكلفة ساعات العمل و المكافأت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية .

ث- تعريف العامل بخطة تقييم الوظائف، و أهدافها ، و أسلوبها مشاركتها فيها، و ذلك لكسب تأييد لهذه الخطة.

الخطوة الرابعة : التقييم الفعلي للوظائف

و يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء الخطة الموضوعة ،و مسؤولية الادارة الموارد البشرية و هي في تحقق من الخطة الموضوعة تسير بالشكل المرضي المطلوب .

الخطوة الخامسة : تحديد عدد الدرجات و الاصناف

و يطلق على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف ، و هذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات(12 درجة) و كل درجة تحتوي على عدد من الوظائف، و كل درجة تحتوي على عدد من الأصناف مقسمة على مجموعات الاربعة (04) و كل صنف له رقم إستدلالي خاص به ، سنتطرق أكثر في الجانب التطبيقي .

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة ، و تحديد بداية الاجر و نهايته لكل درجة .

الخطوة السابعة: إدارة نظام الاجور

و هنا يتم التعريف لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الاجور ، و الزيادة العامة للأجر بناءا على إستقصاء و دراسة الاجور السائدة ، و تحديد العلاوات و الزيادة الخاصة بالتكييف مع النفقات المعيشية للعمال ، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف ، ومعالجة أي مشكل يطرأ على نظام الاجور .

2- **معايير تحديد الاجور :**

إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، فمن الناحية النظرية يجب علينا تحديد الاجور بشكل عام حتي يكفل إشباع حاجات العاملين فيها ، لان فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الاجور في المنظمة بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها ، لان ذلك يساعد في تحفيزهم و دفعهم للعمل بإخلاص و جد ، و يمكن للمنظمة إستخدام المعايير لتحديد الاجور[1] التالية :

أ- **الاداء** : إذ يتقاضى العامل وفق هذا الاساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعة و محددة بشكل مسبق ، و تمكن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين الكم و النوع .

ب- **الجهد** : يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الاجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا .

ت- **الاقدمية** : قد تؤثر الاقدمية في العمل في نظام الاجور ، و هذا العامل أكثر وضوحا و إستخداما في نظام الخدمة المدنية في المؤسسة أو الادارة .

ث- **المؤهل العلمي و الخبرة** : إن المؤهل العلمي و الخبرة عاملان أساسيان و مهمان في تحديد أجر الفرد عند إلتحاقه لأول مرة في المؤسسة أو الادارة .

ج- **المستوى المعيشي و مستوى أسعار السائدة في السوق** : قد تتأثر الاجور بتكاليف المعيشة في المجتمع حاليا و هذا بتدني الاجور و مستوى المعيشة المرتفعة ، فكلما زادت التكاليف نقص الاجر الحقيقي للعامل و أدي الى خفض مستوى المعيشي الامر الذي جعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل الى رفع مستوى الاجور العامل و فقا للزيادة الحقيقية المنتظرة في رفع مستوى المعيشي له[2].

---

1 . سنان موسوي " **إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها** " دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان – الاردن الطبعة 2003/1 ص 137

2 . سنان موسوي – مرجع سابق ص – 140.

3- المكافأت و أنواعها :

إن نظام المكافأت قائم على مفهوم أساسي و هو " إعادة تعزيز أو تقوية الاداء الجيد للعامل و أن تكون المكافأت مستمرة طالما أن أداء العامل متميز ، فالمعرفة المسبقة للعاملين بأنهم كلما حققوا أداء متميز حصلوا على المكافأة يدفعهم للاستمرار في بذل مجهود أكثر و تحقيق ميزة تنافسية بين العمال في حد ذاتهم فالرق بين نظام الاجور و المكافأت ، فالأول يكمن في كون الاجور تمثل المحرك التي تحث العامل على تحسين أدائه ، فحين أن المكافأت تعطى لفرد بعد تحقيقه لأداء متميز للعمل .

فتعتبر العلاوات و المكافات من أحد أهم ملاحق الاجور فهي " مكافأة تمنح للعامل و تصرف مع الاجر أو كل ثلاثي من السنة أو تعطي في أخر السنة مع المنصب الذي يشغله ، و قد أثبتت الدراسات أن الزيادة في الاجور و الحصول على هذه العلاوات تعتبر حافزا قويا للعمال الذين يطمحون الى تحسين مستواهم المعيشي ، و الامل في الحصول على ترقيات بإعتبار أن العلاوات و المكافأت مؤشر من مؤشرات التدرج في الوظيفة و هذا بغية تحقيق رضا و الاستقرار و العمل أكثر من أجل رفع مستوى الانتاجية[1] .

أنواع المكافأت و العلاوات[2]:

لتحقيق المكافأت أهدافها و غاياتها يجب أن تتكامل بأشكال مختلفة و يجب أن تخلو من أي إضافات ، و يقصد بالإضافات أي إضافة أي شيء من المدح الى الملتقى المكافاة النقدية و هي تشجيع للعامل في حد ذاته على المشاركة بشكل أكبر في العمل ، و من أنواع المكافأت رسمية و غير رسمية هي :

أ- **المكافأت الرسمية** : و هي المكافأة التي تقدمها المؤسسة للعامل و هذا طبقا لجهده المبذول طيلة فترة العمل ،و هذا النوع من المكافأت يكون من خلال تطبيق أنظمة المعمول بها .و يجب مراعاة مايلي :

- تحديد أسس و أهداف المكافأة
- من المفضل أن تقدم أمام الاخرين و هذا لتحفيز باقي العمال
- استمرار منح المكافأة بشكل دائم دون إنقطاع ، و ذلك لإعطاء مصداقية أكثر.

ب- **المكافأت الغير الرسمية**: و هي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد و تكون حالا وقت الانجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة .

4- حق الموظف أو العامل في المكافأة:

يتحصل الموظف أو العامل الى جانب راتبه الاساسي على علاوات التي تضاف الى راتبه الشهري الذي يتقاضاه الموظف ، إن الانظمة التعويضية المرتبطة لمختلف الاسلاك العمال تدخل عليها إعادة الانسجام ، بعد المصادقة على كل القوانين و المراسيم المعمول بها في الجريدة الرسمية بموجب التنظيم المعمول به بتاريخ :

1 . أحمد ماهر – مرجع سابق - ص 186.

2 . بوكرالفة كريم – مرجع سابق- ص 53.

31 ديسمبر 2007 ، بإستثناء النظام التعويضي التكميلي للدخل و هي كالاتي[1] :

أ- **منحة المنصب العالي** : تنص المادة 2 و 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07/307 على أن الموظفين الشاغلين لمناصب عملهم هيكلية و وظيفة التابعة للمصالح المركزية و الغير المركزية و اللامركزية في الدولة ، يستفدون من زيادات إستدلالية تضاف الى الراتب .

ب- **منحة الضرر** : ترتبط هذه المنحة بالطبيعة الخاصة للموظف لبعض الانشطة كالمخابر و يعود للقطاعات المعنية كالصحة لتحديد قائمة المناصب المستفيدة من هذه المنحة بعد إستشارة لجنة الصحة المختصة بذلك .

ت- **المنحة الجزافية للعمل الدائم :** و هو تعويض للعمل الزائد على ساعات العمل الثانوية الذي تمليه ضرورة المنصب و لا تتعد 22 ساعة من العمل شهريا فقد يتقاضاها السائق المداومة مثلا.

ث- **منحة المنطقة** : تخص كل الموظفين في المناطق المعنية و هي عبارة عن نسبة مئوية من الاجر الاساسي .

ج- **منحة الخبرة** : و تحتسب بنسبة 1,40 % من الراتب الرئيسي عن كل سنة من العمل في المؤسسات و الادارات العمومية ذات الطابع الاداري .

ح- **منحة التأهيل**: و هي منحة الموظفين المنتمين الى الاسلاك الخاصة لأساتذة التربية الوطنية و التكوين المهني و التعليم العالي و نسبتها 15 % .

خ- **منحة الاقدمية البيداغوجية** : يستفيد منها فئة المتمدرسين ، مديري المؤسسات و النواب و مستشاري التربية و مستشاري التغذية و سلك التوجيه المدرسي و المفتشين .

د- **المنح العائلية :**

منحة الاولاد :أي لكل طفل منحة تصرف حسب الاجر القاعدي للعمال و الموظفين ، أي أقل من الاجر الوطني الخام أي أقل من 18 000,00 دج تصرف 600 دج و الاكثر من 18 000,00 دج تصرف 300 دج .

منحة الزوجة : أي تمنح للموظف المتزوج و لديه أطفال و تكون الزوجة لا تمارس أي نشاط مهني و تقدر ب 800 دج .

[1] . فراخ فايزة هامل " **الحقوق المالية للموظف في الجزائر** " مذكرة مكملة من متطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي في الحقوق تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، بجامعة بسكرة 2015/2014 ص 24/23

المطلب الرابع :علاقة الاجور بالأداء

و يعتبر الاداء المحور الاساسي و الرئيسي الذي تنص حوله الجهود المدراء ، كونه يشكل بإمتياز أهم أهداف المنظمة أو في أي قطاع كانت على كافة الاداء الموارد البشرية ، و أما فيما يخص تقييم الاداء و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ ، حيث تطورت أكثر فأكثر مع مرور الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي و هي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودها بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارها في الاتجاه الذي يحقق الاهداف هذه الاخيرة .

قبل التطرق الى تعريف الاداء و علاقته بالأجور ، أولا يجب تحديد المصطلحات التالية : القياس ، التقييم ، التقويم و الاداء و هذا بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند إستخدام هذه المصطلحات عند التعبير على العملية تقيم الاداء .

1- **القياس** : هو عملية تسجيل الاداء المحقق و تتم أثناء التنفيذ .
2- **التقييم** : هو عبارة عن تحديد مستوى الاداء إذا كان جيدا .
3- **التقويم** : هو تعزيز نقاط القوة و الضعف في الاداء المحقق .
4- **الاداء** : هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء و المدرب .

و هناك عدة تعاريف عن الاداء فمنها : " هو القيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله[1] "

و " يعتبر مفهوم الاداء عن الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام الذي يشير الى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد[2] ".

و على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم الاداء إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي القياس إنتاجية الفرد من خلال فترة زمنية معينة ، و بيان مدي مساهمته في تحقيق الاهداف الادارية[3].

---

1 .سعيد بريش ، و مفيدة يحياوي " مجلة أداء المؤسسات " العدد2012/01 مطبعة قاصدي مرباح - ورقلة ، بعنوان : " أهمية التكامل بين أدوات المراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها " ص 29

2. غازي حسين عودة حلايبية " **أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات القطاع العام في الاردن** "رسالة ماجيستر في إدارة الاعمال كلية الاعمال بجامعة الشرق الاوسط 2013 ص 23

3 . غازي حسين عودة حلايبية – مرجع سابق- ص 24

و من عناصر الاداء : المعرفة بمتطلبات العمل المؤدى أو الوظيفة المؤدية ونوعية العمل و كمية العمل المنجز و المثابرة في العمل التي تشمل الجدية و إتقان العمل ، و قدرة الموظف في تحمل المسؤولية العمل المنجز في وقته المحدد ، و مدى حاجة هذا الموظف الى الارشاد و التوجيه من قبل المشرفين [1].

و أما **العلاقة الرئيسية** بينهما تكمن في : يجب أن يتم الربط المباشر بين الاجور و المكافأت و السلوك و الاداء ، و على ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى مميز للحصول على الترقية و حتى يمكن للأجور أن تؤثر على الاداء بشكل فعال ، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الاسس من بينها : المساواة ، القوة ، و نوع الحاجة و العدالة في التوزيع ، و يمكم القول على أن الاجور تؤثر داخليا و خارجيا في الأعمال و الانشطة المنظمة ،و يتجلى ذلك في :

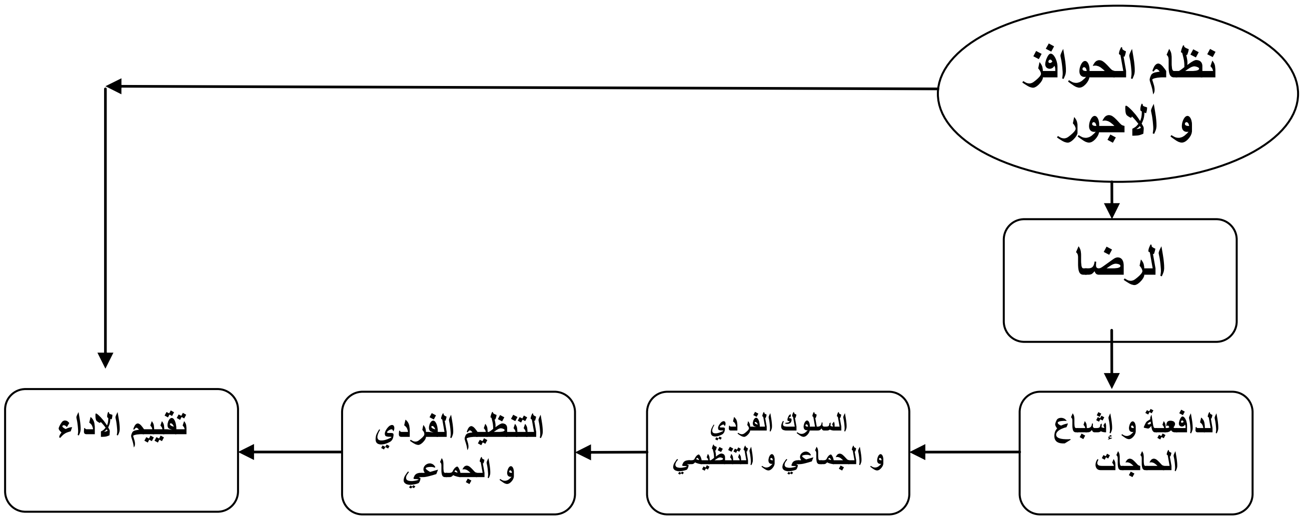
1-جذب العمالة الماهرة و إستقطابها للعمل بالمنظمة .

2- الاداء الفعال لمهام الوظيفة ، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأت بصورة مباشرة بالسلوك و الاداء .

3-الحد من الغيابات و التأخر عن مواعيد العمل .

و أما الشكل الموالي يمثل العلاقة بين الاجور و الاداء [2]:

الشكل رقم **5/1** : العلاقة بين الاجور و الاداء



المصدر: عبد الحميد عبدالفتاح " **الاتجاهات الحديثة و دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية.**

1 . غازي حسين عودة حلايبية – مرجع سابق- ص 2

2 . عبد الحميد عبدالفتاح " **الاتجاهات الحديثة و دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية** " المكتبة العصرية 2007 ص 373

خلاصة الفصل الأول:

ومن خلال هذا الفصل تم التطرق الى أهم الجوانب النظرية المتعلقة بعموميات حول إدارة الموارد البشرية ، و نظام الاجور و المكافأت في المؤسسة الإدارية أي كانت ذات الطابع الاداري أو الصناعي . إذ تعتبر العلاقة بين الاجور و الاداء هي علاقة إيجابية لا يمكن الفصل بينهما و المؤسسة التي تهتم بنظام الاجور يكون لها أداء جيد و مستمر للأحسن و من أجل تحقيق أهدافها المرسومة ، و هذه الدراسة النظرية مكنتنا من التعرف على إلقاء الضوء على واقع الاجور من جهة و العناصر المكملة لها من جهة أخرى .

و من أجل معرفة دور الاجور في تفعيل أداء العمال أو العاملين وجب علينا و استكمالا للدراسة النظرية ، أجريت إسقاط هذه المضامين للجانب النظري في المؤسسات على الجانب التطبيقي لإدارة محلية كبلدية بوقيرات كدراسة لواقع الاجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري للبلدية مثلا .

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي

مقدمة الفصل:

بعد تطرقنا في الفصل الاول النظري الى وجهات النظر المختلفة حول سياسات الاجور و أسس تحديد الاجر ، و رأينا أن المؤسسات بصفة عامة تتخذ من العمال و معارفهم و كفاءاتهم أساس لتحديد الاجور التي تتلاءم متطلبات العمل و أهداف المؤسسة ، كما تحوز على رضا العمال و تطلعاتهم مما يحفزهم على تحسين الاداء .

سنحاول في هذا الفصل دراسة حالة ميدانية لبلدية بوقيرات و ذلك من خلال دراسة سياسة الاجور و مدى تأثيرها على مستوى الاداء العمال ، و كان ذلك بإجراء مقابلة شخصية مع مسؤولي مصلحة المستخدمين و مصلحة الاجور و ذلك بطرح جملة من الاسئلة و كذلك إعداد إستبيان من أجل معرفة الحوافز و المكافأت في المؤسسة و دورها في تحسين أداء الموظفين (العمال) ، و من هنا جاء تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين و هما :

- المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية للبلدية .
- المبحث الثاني : تقديم المؤسسة البحوثة بلدية بوقيرات .
- المبحث الثالث : واقع نظام الاجور و المكافأت في البلدية .

المبحث الثاني : تقديم المؤسسة المبحوثة لبلدية بوقيرات

سنحاول في مبحثنا هذا التعريف ببلدية بوقيرات ، و ذلك لإعطاء لمحة تاريخية على المؤسسة الادارية و دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة و هيكل و طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة و مهام مصلحة الموارد البشرية .

المطلب الاول : لمحة تاريخية عن بلدية بوقيرات

تعتبر بلدية بوقيرات إحدى بلديات ولاية مستغانم و هي دائرة لنفس البلدية ، في السابق كانت بوقيرات تابعة لبلدية المطمر وكانت تسمى بالبلدية المختلطة بوقيرات، متجاورة مع منطقة أولاد بوعبسة أو عرش أولاد بوعبسة، وكذا عرش أولاد شافع، لتصبح المنطقة جغرافيا مقسمة إداريا إلى عرشين، أما بعد تعين بوقيرات بلدية سنة **1862**م، فأطلقت التسمية على البلدية حول بوقيرات هنالك روايتان الأولى تقول بأنها سميت نسبة إلى رجل كان يضع قراط أو يبيع الذهب بالقراط، والقراط هو وزن من أوزان الذهب، لكن هذه التسمية أصبحت كرواية ضعيفة ولا يمكن الأخذ بها. أما التسمية الثانية وهي المتفق عليها أنها سميت نسبة إلى ولي صالح، زار المنطقة ومكث بها، كان يسمى بسيدي "بوليغرات" وله "حويطة" ولا تزال تلك الحويطة مبنية على حافة الطريق الرابط بين بوقيرات والسوافلية. على بعد 06 كلم من مركز المدينة وهو ما تأكده وثائق ومخططات وخرائط مسح الأراضي الفرنسية للمنطقة. وهذه التسمية إتفق حولها العديد من المهتمين بتاريخ المنطقة.

أما ظهور بوقيرات كبلدية فكانت سنة **1862**م، وأثناء الوجود الاستعماري الفرنسي بالجزائر و ظهرت تحت ما كان يسمى بالبلديات المختلفة، كونها كانت تضم عرشين يضاف لهما حدود المدينة وكانت تابعة معظم أقاليمها إلى المطمر، حتى سنة **1957** ليتم توسيع الحدود الإقليمية للبلدية بضم العرشين لها (عرش أولاد بوعبسة وأولاد شافع). أما بعد الاستقلال في سنة **1964**م، كان ترسيم الحدود الجغرافية للبلدية وكانت بلدية سيرات وجزء من حدود بلدية الطواهرية تابعة لبوقيرات إلى غاية أواخر أكتوبر **1984**م الذي يعتبر آخر ترسيم للحدود البلدية لبوقيرات والذي لا يزال معمول به إلى يومنا هذا. مع العمل لتقريب الإدارة من المواطن لإرجاع الثقة بينهما حيث تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن و لتسهيل قضاء الحاجيات يوجد ملحقتين إداريتين ببوقيرات إضافة إلى مقر البلدية و إدماج الحركة الجمعوية في تسيير الشؤون البلدية.

بطاقة فنية عن بلدية بوقيرات :

1- الموقع الجغرافي:

تقع بلدية بوقيرات ما بين ولايتي غليزان و معسكر، يحدها:

•من الغرب بلدية سيرات (ولاية مستغانم).

•من الشمال بلدية السوافلية (ولاية مستغانم).

•من الشرق بلدية يلل (ولاية غليزان).

•من جنوبا بلدية الغمري (ولاية معسكر).

2- عدد السكان :

بلغ عدد سكان بلدية بوقيرات حسب إحصاء العام للسكن و السكان لسنة **2008** حوالي **36.882** نسمة.

3- مساحتها :

تبلغ مساحة البلدية بـ: 97,06 كلم^2 منها على الخصوص .

•الطرق الريفية : 55.699 كلم

•الطرق الحضرية : 18.491كلم

•شبكة المياه الصالحة للشرب : 26.155 كلم

•الإنارة العمومية: 12.500 كلم

4- بطاقة فنية للبلدية:

أ- عدد الموظفين: يبلغ عدد الموظفين **113** موظف+ أعضاء المجلس الشعبي البلدي**19** عضو و نائب ، بالإضافة إلى **50** في إطار عقود الإدماج المهني و **200** في إطار الإدماج الاجتماعي.

ب- المشاريع التنموية: أهم المشاريع التي قامت بها البلدية خلال السنوات الأخيرة.

-تهيئة الإنارة العمومية تم التكفل بها عن طريق الأشغال المباشرة.

-إعادة تهيئة ترميم بعض المنشئات الإدارية منها الملعب البلدي.

-توسيع شبكة المياه الصالحة للشرب بعدة دواوير المنطقة.

ج- المشاريع القطاعية:

يوجد ببلدية بوقيرات **21** مدرسة ابتدائية و **04** متوسطات، و ثانويتين فلهذا استفادت البلدية من:

- مبالغ مالية هامة لتجهيز المدارس بالعتاد البيداغوجي .
- و كذا تجهيز المطاعم المدرسية بالعتاد.

كما استفادت البلدية في نفس الإطار من إنجاز مطعمين لمدرستين ابتدائيتين و الأشغال في طور الانجاز في كل من مدرسة إسطمبولي و مدرسة المخاطرية بأولاد شافع .

مهام الرئيس المجلس الشعبي البلدي

يساهم رئيس المجلس الشعبي البلدي في تسيير شؤون البلدية و الذي يطمح إلى الأمن و الاستقرار لسكان البلدية، كما يدير الرئيس أموال البلدية و المحافظة على حقوقها حيث يتكفل تحت مراقبة المجلس بـ:

-تسيير إيرادات البلدية و الإذن بالإنفاق

-القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأملاك البلدية والمحافظة عليها

-تمثيل البلدية في كل التظاهرات و الاحتفالات الرسمية.

-المحافظة على الأموال و الحقوق التي تتكون منها البلدية و إيراداتها.

-الحرص على إبرام الصفقات العمومية الخاصة بأشغال البلدية ومراقبة تنفيذها طبقا للمادة **8** من المرسوم التنفيذي رقم **434/91.**

-المحافظة على النظام العام و الأمن العام و الصحة العمومية.

و باعتباره ممثلا للدولة في إقليم البلدية يتمتع بصلاحيات واسعة واردة بالعديد من النصوص القانونية و منها :

أ- الشرطة القضائية : بناء على المادة **68** من القانون البلدي يتمتع الرئيس بصفته ضابط الشرطة القضائية طبقا للمادة **15** من قانون الإجراءات الجزائية و ذلك تحت سلطة النيابة العامة.

ب- ضابط الحالة المدنية: بناء على المادة **68** من القانون البلدي **10/11** للرئيس بصفة ضابط الحالة المدنية التي تخوله للقيام بنفسه أو بالتفويض لأحد نوابه أو لموظف بالبلدية استلام تصريحات الولادات و الزواج و الوفيات و كذا تسجيل جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية و هو ما أكده من قبل الأمر رقم **20/70** المتضمن قانون الحالة المدنية ، كما يقوم الرئيس بإحصاء المعنيين بالخدمة الوطنية.

مكتب رئيس ديوان و أعضاء المجلس الشعبي البلدي

1- **مكتب رئيس ديوان :**

إلى جانب الأمين العام نجد رئيس ديوان المجلس الشعبي البلدي و هذا تحت إشرافه يقوم بما يلي

تحرير محاضر اجتماعات الرئيس .

-استقبال البريد

-تدوين الوثائق المتعلقة بأشغال الرئيس و انشغالات المواطنين.

2- **أعضاء المجلس الشعبي البلدي :**

يتم اختيارهم عن طريق الشعب أي المواطن الذي يقوم باختيار ممثليه و ذلك عن طريق عملية الانتخاب في المجالس المختلفة على المستوى الولاية او البلدية وذلك لتسير شؤون فيتم اختيار هذا المجلس: الممثل في جماعة منتخبة من طرفة سكان المنطقة لمدة خمسة سنوات. ويشمل عدد أعضائه **19** عضو وذلك حسب عدد السكان البلدية.

فمن أهم **لجانه** الذين يقومون بدراسة القضايا التي تهم البلدية هي:

الاقتصاد و المال ، التهيئة العمرانية ، الشؤون الاجتماعية و الثقافية ، و النظافة و المحيط .

يرأس كل لجنة عضو منتخب يعينه المجلس الشعبي البلدي، كما يمكن لرئيس اللجنة أن يستعين بأي شخص يستطيع بحكم اختصاصه تقديم معلومات مفيدة لأشغال اللجنة .

3– مهام المجلس الشعبي البلدي

-دراسة و مناقشة ميزانية البلدية

-تسير شؤون البلدية

-إنجاز ومراقبة المشاريع التنموية

-معالجة القضايا البلدية من خلال مداولتها

صلاحيات الأمين العام و الامانة العامة : تنقسم الى:

أ- الأمانة العامة :

تعتبر الأمانة العامة الركيزة الأساسية البلدية و التي يسيرها الأمين العام و يعتبر المساعد المباشر رئيس المجلس الشعبي البلدي لإدارة مصالح البلدية.

و تجدر الإشارة أن وظيفة الأمين العام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات تراب الوطني و التعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم **91-26** المؤرخ في **1991/02/02** المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين الى قطاع البلديات و كذا المرسوم التنفيذي رقم **27/91** المؤرخ في **1991/02/02** الذي يحدد قائمة الوظائف العليا للإدارة البلدية.

ب- صلاحيات الأمين العام:

فيما يخص صلاحيات الأمين العام للبلدية تنص المادة **119** من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه ما يلي: يتولى الأمين العام للبلدية و تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ومن خلال نص المادة **119** نستطيع أن نحصر الصلاحيات الأساسية للأمين العام للبلدية فيما يلي :

-تسيير وتنشيط المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.

-تحضير مداولات المجلس الشعبي البلدي وخاصة منها المتعلقة بالميزانية البلدية.

-يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية ولكنة يمارسها باسم رئيس البلدية وذلك طبقا لما جاء في المادة **128** من القانون رقم : **08/90** التي تنص : تخضع إدارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي ، و من مهامها:

-جميع مسائل الإدارة العامة

-القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية ، إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة .

-القيام بإعداد المداولات و تسجيلها و تنفيذها.

-تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.

-ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

-الإشراف على جميع أعمال البلدية.

-الإشراف وتحضير ميزانية البلدية (الأولية و الإضافية) و الحساب الإداري.

-القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

-مساعدة في ممارسة وتسهيل مهام مكتب الأمانة.

مصالح ومكاتب وفروع البلدية :

مصلحة المستخدمين و التكوين التنظيم العام :

تعتبر هذه المصلحة من بين أهم المصالح الموجودة في البلدية و مهامها كالاتي:

أ- مكتب مستخدمي البلدية : مهامها:

-التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين

-القيام بتعيين المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان الخدمات في البلدية

- متابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.

- انجاز حصيلة الشغل للموظفين.

- انجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية **31** ديسمبر من كل سنة.

ب- فرع برامج التشغيل: مهامها:

-دراسة ملفات عقود ما قبل التشغيل .

-إعداد أوراق الحضور للموظفين.

4- _مصلحة التنظيم العام :

أ - فرع التخطيط و الإحصاء العام : مهامه:

•الإشراف على عملية الإحصاء العام لسكن و السكان

•إشراف على المخططات السكنية و البنايات

2- مكتب المنازعات و الشؤون القانونية :مهامه:

•متابعة كل النزاعات التي تكون البلدية طرف فيها

•تحرير و الرد على العرائض أمام الهياكل المختصة

•متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية

3- فرع الأرشيف : مهامه:

•السهر حفظ الوثائق الإدارية للسنوات الماضية

•تنظيم الأرشيف حسب المصالح
•تقديم المعلومات الأرشيفية للصالح المعنية حسب الاحتياجات
•سجل جرد المعلومات الصادرة و الواردة المتعلقة بالمكتب
4- مكتب الشؤون الاجتماعية : مهامه :
•إعداد قوائم تشغيل الشباب
•ضبط قوائم الشبكة الاجتماعية و دفع رواتبهم و إعداد المحاضر
•الملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالإمراض المزمنة ، العقلية
•تحويل ملفات إلى المراكز المختصة.
•إحصاء الفئات الاجتماعية (مكفوفين ، عجزة ، مسنين ، ذوي العاهات)
5- مكتب الشؤون الثقافية و الرياضية: و من مهامه يسهر على :
-التنسيق و العمل مع مختلف الجمعيات
-تنظيم التظاهرات الثقافية و الرياضية
-السهر على السير الحسن للمهرجانات الرسمية و الدينية

6 - فرع الانتخابات: مهامه:

-ضبط القوائم الانتخابية.
-الشطب في حالة تحويل الإقامة أو الوفاة أو تعديل الأخطاء و التسجيل المكرر.
-تسجيل المواطنين الذين بلغوا السن القانوني للانتخاب **18** سنة أثناء المراجعة السنوية للقوائم.
-تسجيل المواطنين الذين غيروا مقر بلديتهم الأصلية إلى البلدية الجديدة.
-إعداد بطاقة الناخب و توزيعها
-التحضير للانتخابات و السهر على السير الحسن للعملية
7 -مكتب الخدمة الوطنية و المنشأت المصنفة و الفلاحة و الجمعيات : مهامه:
-إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب للخدمة الوطنية
-توزيع الاستدعاء المتعلق بالفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية
-توزيع الأوامر للالتحاق بالثكنات العسكرية لأداء الواجب الوطني
-استلام الملفات الشباب الراغبين في تأجيل ، الإعفاء من الخدمة الوطنية
-إعلان عن فتح أو غلق محاسن ومساوئ لإنشاء مؤسسة أو مقهى ....الخ
-منح رخصة لإنشاء تلك المؤسسة أو المقهى تبعا لنتائج النهائية
-فتح سجلات خاصة بالمؤسسات
-منح رخص للفلاحين بالتنسيق مع مصالح الدائرة
-إعداد قرارات ردم الآبار العميقة
-إعداد القوائم الفلاحين عبر تراب البلدية

-دراسة ملفات لإنشاء جمعية جديدة

-تسليم شهادة القبول أو الرفض لإنشاء جمعية جديدة.

8- مصلحة الحالة المدنية و المصلحة التقنية:

1- مكتب الحالة المدنية:

تعتبر هذه البلدية بمثابة القلب النابض في البلدية لأنها تتعامل بصفة مباشرة مع المواطنين حيث تقدم لهم كل ما يحتاجونه من الوثائق فهي تتولى المهام التالية:

- استخراج وثائق الحالة المدنية على اختلاف أنواعها (شهادات الميلاد و الوفاة ....الخ)
- إعداد سجلات الحالة المدنية(الميلاد، الوفاة، الزواج)
- تسجيل المواليد و الوفيات و إبرام عقود الزواج
- إحصاء المواليد ، الوفيات و الزواج دوريا
- التصديق على مختلف الوثائق المصلحة.
- تسجيل أحكام المتعلقة بالحالة المدينة و التصريحات على الهوامش .

ب- فرع البيومتري و الرقمنة الحالة المدنية :

- استخراج شهادة الميلاد المؤمنة 12 خ (12 s)

ج- فرع الشرطة العامة :

- التصديق على الإمضاء لمختلف الوثائق و تسليم شهادة الإقامة و تسليم بطاقة الإقامة و تحويل الإقامة و شهادة الإيواء و رخصة أبوية
- تسليم مختلف تصاريح شرفية
- حركة المركبات و السيارات و استمارة السيارات

2- المصلحة التقنية :

يوجد بها عدة مكاتب و هم كالاتي:

أ- **مكتب الصفقات العمومية** : من مهام هذا المكتب ما يلي:

-بإعداد و تحرير الصفقات المبرمجة من طرف البلدية

-إعلان عن المشاريع عبر المناقصات و المزايدات

-إبرام اتفاقات مع المقاولين الحائزين على المشروع المعلن عنه

-إعداد و نشر البرنامج التوقيعي السنوي للصفقات

-إعداد الأوامر بانطلاق الأشغال للمشاريع

-المتابعة الميدانية لنسبة الأشغال في الآجال المحددة .

ب- مكتب التجهيز و المخالصات :

يشرف على جميع عمليات التجهيز و الاستثمار الخاصة بالمشاريع بالتنسيق مع مكتب الصفقات بحيث تتمثل في إيرادات من إعانات الدولة، والأموال الخاصة بالهبة و تتمثل في النفقات دفع المستحقات المشاريع المنجزة يقوم هذا المكتب ب:

-إعداد الملحقات(les annexes)

- تسديد ديون البلدية (كالجزائرية للمياه ADE و مؤسسة سونلغاز و غيرها ...)

- تسليم أوامر بالتسديد و تحصيل مبالغ البلدية

-منح رخص الحفلات و الأعراس و تسوية الفواتير

-بطاقات الالتزامات(fiche d'engagements)

ت- مكتب ممتلكات البلدية: مهامه :

- يهتم هذا المكتب بإحصاء جميع ممتلكات البلدية عقارات و منقولات

-متابعة تحصيل حقوق الإيجار

-إعداد قوائم السكان لرمي القمامات

-إعداد قوائم للبنايات المشغولة

-منح رخص الترميم أو أشغال ربط (المياه الصالحة لشرب ، الغاز الطبيعي ، قنوات الصرف الصحي...)

ث- مكتب البناء و التعمير: مهام هذا المكتب هي:

-دراسة ملفات التسوية في إطار القانون رقم **15/08** .

-تسليم قرارات المستفيدين من البناءات الريفية

-تسليم شهادات الاستفادة

-تنظيم خرجات ميدانية للمراقبة نسبة الأشغال البناء أو الهدم

-برمجة خرجات ميدانية لاحتواء انشغالات سكان البلدية (انسدادات ، تسربات المياه القذرة التجاوزات .....الخ)

ج - فرع الشباك الواحد : مهامه والذي تم إنشاءه حديثا :

-دراسة و إصدار عقود التعمير - تسليم شهادة التقسيم - تسليم شهادة التعمير

-تسليم رخص الهدم و البناء

ح - فرع الأمن البلدي : يسير هذا المكتب بمسؤول يعينه رئيس المجلس الشعبي البلدي على

-حماية وأمن البلدية - متابعة و مراقبة حراس البلدية - الحرص على مداومة أعوان البلدية

-تنظيف و تصليح أسلحة الموجودة بالبلدية .

خ- مكتب النظافة البلدية والبيئة : مهامه :- السهر على تنظيم محيط إقليم البلدية - جمع القمامات المنزلية و تفريغها بالمفرغ العمومي - تنظيف الأماكن العمومية - تصبيغ الأرصفة

-صيانة المساحات الخضراء و الحدائق المتواجدة على مستوى البلدية

-المحافظة على البيئة

د- فرع حفظ الصحة العمومية : مهامه : يسهر هذا المكتب على ما يلي:

-مراقبة الآبار و الخزانات المائية الموجودة عبر تراب البلدية

-مراقبة المدارس التربوية

-مراقبة المحلات التجارية ذات طابع استهلاكي

-المحافظة على نظافة المحيط

-اخذ و دراسة عينة تحاليل مخبرية (مأكولات ، مشروبات ، الماء)

-محاربة و القضاء على الحشرات و القوارض ، الحيوانات المتشردة

ذ- فرع حظيرة البلدية : مهامه : يقوم هذا فرع بما يلي:

-إعداد برنامج للمعدات البلدية " النقل المدرسي – النظافة – الإدارية و التقنية

-تزويد المناطق النائية بالمياه الصالحة للشرب - متابعة استهلاك العتاد للوقود

-إعداد تقرير دوري حول عمليات الحظيرة.

ر- فرع الصيانة: مهامه: يقوم هذا الفرع ب:

-صيانة و مراقبة كل معدات و عتاد البلدية " الشاحنات – الحافلات – السيارات – الجرارات

ز- فرع المخزن البلدي : مهامه :

- إعداد و فتح سجلات دخول و خروج كل المواد.

-القيام بتأدية الخدمات حسب احتياجات مصالح البلدية .

- ضبط سجل الجرد اليومي

9- مصلحة المالية والمحاسبة :

أ- مكتب الميزانية و الحسابات : تعد هذه المصلحة من بين أهم المصالح البلدية باعتبارها الركيزة الثانية بعد مصلحة المستخدمين حيث تعتمد عليها البلدية في شؤون تسييرها المالي و ذلك بإعداد الميزانية و الحساب الإداري منسقة مع الأمين العام للبلدية ، التي توضح المداخيل و النفقات السنوية

ب - فرع الأجور و المنح : هذه بعض مهامه:

-يشرف على جميع النفقات حسب مستلزمات البلدية.

-دفع رواتب و منح العمال - إعداد جدول الحصيلة السنوية (Etat Matrice)

-تسليم كشوف رواتب العمال - إعداد بطاقة الالتزامات و بعثها للمراقب المالي.

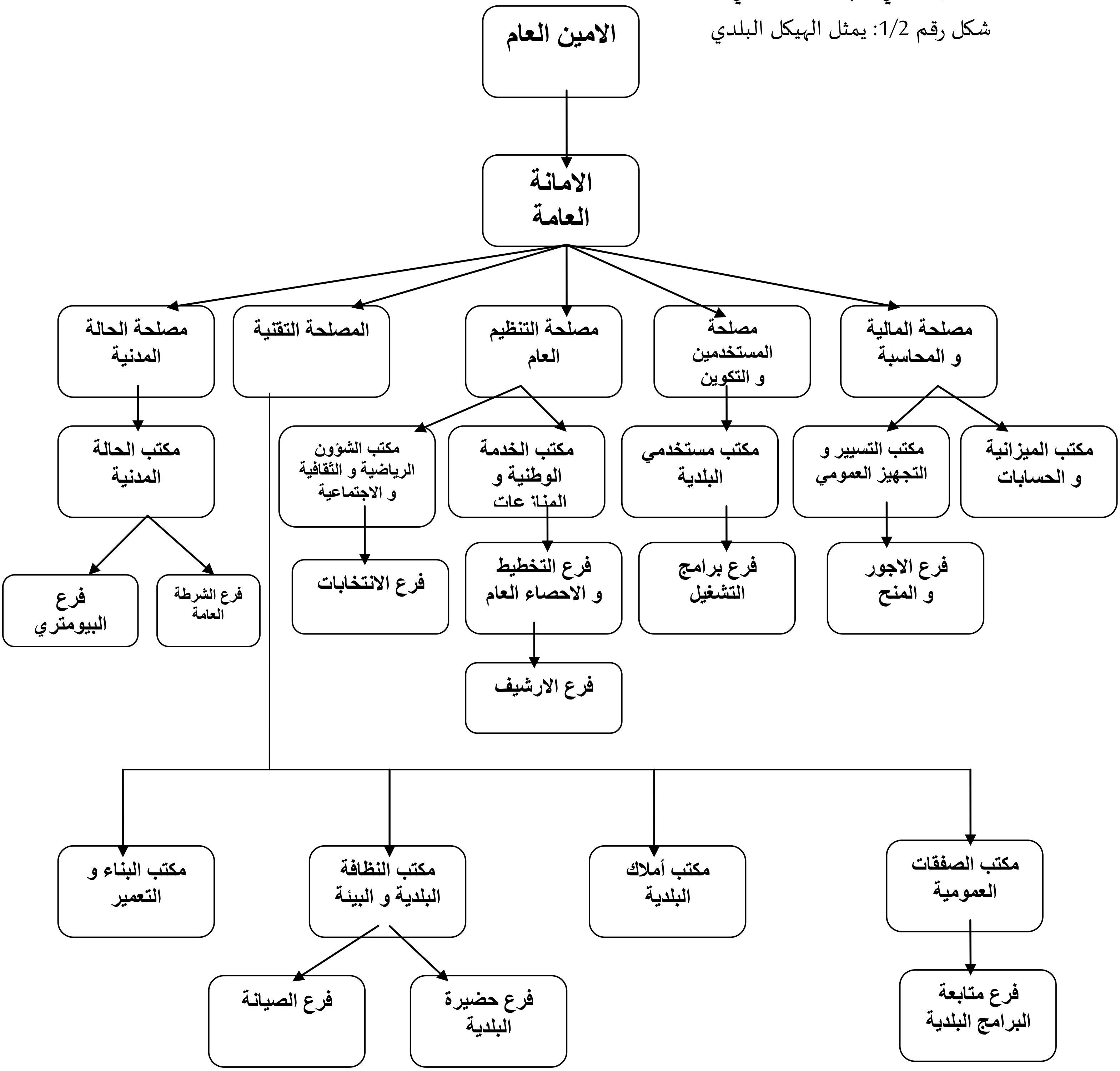
-إعداد قوائم الضمان الاجتماعي.

-الحرص على ضمان الحياة المهنية للموظف بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين.

سنتطرق بالتفصيل عن مهام المكلفة بالأجور و دور نظام الاجور أكثر في المبحث الثاني .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

شكل رقم 1/2: يمثل الهيكل البلدي

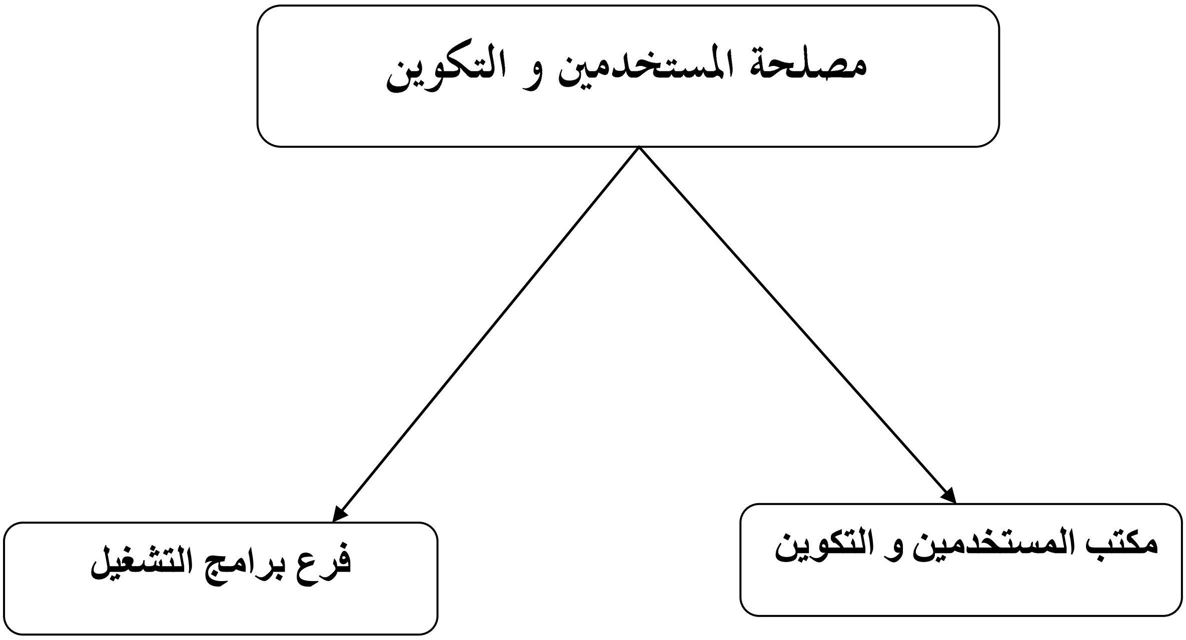


المصدر: وثيقة داخلية للبلدية

المطلب الثالث: الهيكل و طبيعة الموارد البشرية(GRH) في البلدية

1- الهيكل الموارد البشرية في البلدية :

الشكل رقم 2/2 : يمثل الهيكل الموارد البشرية للبلدية



المصدر : وثيقة داخلية للبلدية

2- طبيعة الموارد البشرية

سوف نركز على واقع الموارد البشرية للبلدية بتحليل المعطيات الخاصة بالموظفين في البلدية من حيث الجنس و لتطبيق الدراسة الميدانية تم توزيع 112 استبيان على أفراد العينة الدراسة و لتسهيل اختيار الفرضيات الدراسة و القيام بالحسابات اللازمة، و معالجة البيانات بسرعة و بدقة أكبر، كما تم إستخدام برنامج Excel و هو البرنامج الذي يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الاحصائية ، لإعداد الرسومات البيانية المتعلقة بالبيانات و النسب المئوية لأفراد العينة و هذا لإعطاء أكثر وضوحا على تركيبة أفراد العينة من حيث الجنس و العمر و المؤهل العلمي و سنوات العمل ، حيث كانت النتائج كالنحو التالي :

الجدول 1/3 : أفراد العينة من حيث الجنس

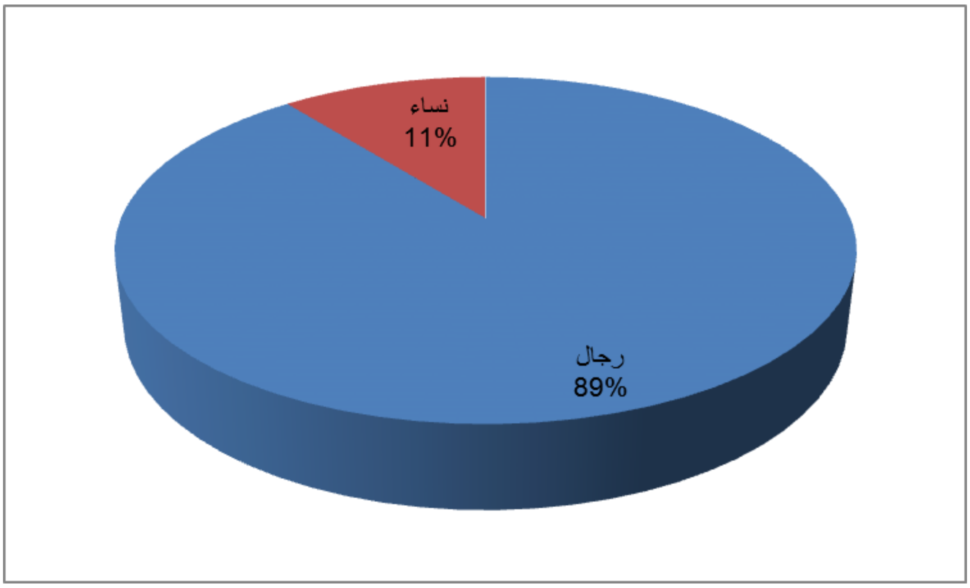
يتضمن هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم 1/2 : يمثل توزيع الافراد حسب الجنس

الجنس / التكرار	التكرار (عدد العمال)	النسب المئوية %
رجال	100	89
نساء	12	11
المجموع	112	100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على نتائج الاستبيان و برنامج Excel .

و أما **الشكل رقم 3/2:** يمثل الشكل الدائري للنسب الموظفين من حيث الجنس



المصدر: إستمارة إستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة و برنامج Excel .

من خلال الجدول رقم 1/3 و الشكل 1/1 نلاحظ أن : نسبة **89 %** من عدد الموظفين هم رجال و حيث أنهم يشكلون الاغلبية و أما نسبة النساء الموظفين هي **11%** ، و هذا يعني أن العنصر السائد في البلدية هو عنصر الرجال الذي يتربع على نسبة كبيرة فيها .

الجدول2/3 : أفراد العينة من حيث العمر (السن)

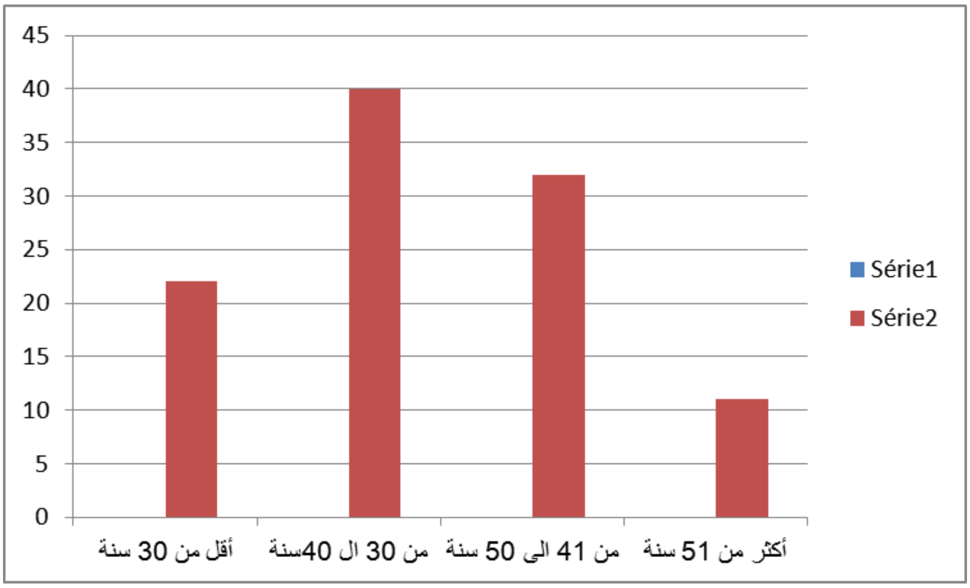
حيث الجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب العمر مع توضيح النسب المئوية و التكرارات.

الجدول رقم 2/2 : يمثل توزيع الافراد العينة حسب العمر

العمر / التكرار	التكرارات	النسب المئوية %
أقل من 30 سنة	25	22
من 30 الى 40 سنة	45	40
من 41 الى 50 سنة	30	32
أكثر من 51 سنة	12	11
المجموع	112	100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على نتائج الاستبيان و برنامج Excel .

و أما **الشكل رقم 4/2 :** يمثل الشكل الدائري للنسب الموظفين من حيث العمر.



المصدر: إستمارة إستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة و برنامج Excel .

من خلال الجدول رقم 2/2 و الشكل رقم 4/2 نلاحظ أن نسبة الاعمار لفئة أقل من 30سنة هي فئة الشباب بنسبة 40% الغالبة لجميع الفئات العمرية تليها نسبة الكهول بنسبة 32 % و أقل نسبة فئة الشيوخ بنسبة

11% ، مما يبين أن الادارة الحديثة مع إدخال عليها خدمات جديدة تعتمد على الفئات الشبانية أكثر من الفئات الاخرى .

الجدول رقم 3/2 : يمثل أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي

المؤهل العلمي / التكرار	التكرارات	النسب المئوية %
إبتدائي	17	15
متوسط	25	22
ثانوي	30	32
جامعي	40	36
المجموع	112	100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على نتائج الاستبيان و برنامج Excel .

و أما **الشكل رقم 5/2**: يمثل الشكل الدائري للنسب الموظفين من حيث المؤهل العلمي



المصدر: إستمارة إستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة و برنامج Excel .

من خلال الجدول نلاحظ أن المستوى التأهيلي للأفراد الجامعيين الموظفين تمثل نسبة 36 % ثم تليها نسبة ذو مستوى ثانوي ب 32 % ثم تليها نسبة المستوى المتوسط ب 22 % و أما مستوى الابتدائي بنبة 15% ، مما يدل على أن الادارة تعتمد على المستوى العالي في التوظيف الذي يتماشى مع عصرنة الادارة الحديثة من مهندسين و متصرفون إداريون و مسيرين في الاعلام الالي ذو كفاءة عالية و قادرة على تسيير الادارة بشكل جيد .

المطلب الرابع: مهام مصلحة الموارد البشرية (المستخدمين)

تعتبر هذه المصلحة من بين أهم المصالح الموجودة في البلدية ومن مهامها كالاتي :

1- مكتب مستخدمي البلدية : مهامه:

-التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين

-القيام بتعيين المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان الخدمات في البلدية و متابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل ، وعليه فإن مهام المصلحة تتمثل في :

-متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.

-انجاز قرارات التربص للموظفين المعينين الجدد.

-انجاز قرارات الترسيم.

-انجاز مقررات الترقية في الدرجة.

-انجاز قرارات العطل المرضية طويلة المدى.

-انجاز مقررات التكفل ، الشطب ، الانتداب ، الإحالة على الاستيداع.

-التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.

-الإجازات و العقوبات.

-إعداد شهادات العمل

-تحضير ملفات الخاصة بالترقية في الدرجة أو الرتبة أو التأهيل إلى مناصب عليا.

-انجاز مخطط تسيير الموارد البشرية.

-تحضير وتنظيم والإشراف على المسابقات و الامتحانات المهنية (داخلية أو خارجية).

-دراسة وتحضير ملفات التقاعد على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد.

-جميع العمليات السابقة الذكر معظمها تخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية و تبليغ القرارات المؤشرة. إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة.

-انجاز حصيلة الشغل للموظفين

-انجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية **31** ديسمبر من كل سنة.

3- **فرع برامج التشغيل:** مهامه:

-دراسة ملفات عقود ما قبل التشغيل

-إعداد أوراق الحضور للموظفين.

4- **التوظيف**

أ – التوظيف الخارجي : قبل التوظيف تقوم البلدية بوضع مخطط بما يسمى بمخطط السنوي لإحصاء عدد الموظفين الدائمين و المؤقتين ، حيث تقوم المصلحة المستخدمين بإحصاء المناصب الشاغرة وفق المخطط ، وز بعد تحديد الاحتياجات تقوم البلدية بإعلان عن المسابقة التوظيف سواء على أساس الشهادة أو على أساس الامتحان ، حيث تعمل البلدية على سريان الامتحان وفق القوانين و التشريعات المنصوص عليها ، بعد المراحل السابقة تقوم البلدية بإعلان عن النتائج و بعدها تقوم بالمصادقة عليها في الوظيف العمومي للتأشيرة و بعدها تعين كل موظف في الوظيفة الشاغرة لها .

كما تقوم البلدية بتوظيف عمال ما قبل التشغيل بما يسمى **DAIB** حيث تقوم بإرسال مديرية التشغيل ، و هذه الاخيرة يقوم بإرسال عرض العمل و كل الشروط المتعلقة بالوظيفة من المستوى الدراسي لها

ب – التوظيف الداخلي : تخصص البلدية نسبة **40 %** من المناصب الشاغلة و تكون على النحو التالي :

- التوظيف عن طريق الامتحانات المهنية بنسبة **30 %** من عدد المناصب الشاغرة.
- التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية بنسبة **10 %** من عدد المناصب الشاغرة .

المبحث الثاني : واقع نظام الاجور و المكافأت

سنتطرق على نظام الاجور و المكافأت بالتفصيل في مبحثنا هذا و المهام المكلفة بالأجور و دورها و علاقتها بالأداء .

المطلب الاول : تقديم مكتب المستخدمين و التكوين في البلدية

تعتبر المصلحة المستخدمين و التكوين من بين أهم المصالح الموجودة في البلدية ، نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها و المتمثلة في تسيير الموارد البشرية ، و يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين و رئيس مكتب و عون أو عونين و إن لم يوجد لسبب ما يكلف الموظف لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة إنجازها و من مهام مصلحة المستخدمين ما يلي :

- التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين.
- القيام بتعيين المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان الخدمات في البلدية.
- متابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- إنجاز القرارات التربص للموظفين المعينين الجدد.
- إنجاز قرارات الترسيم الموظفين المكونين .

- إعداد مخطط الترقية في الدرجات و إنجاز مقررات الترقية.
- إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى أو القصيرة.
- إنجاز مقررات التكفل ، الشطب ، الانتداب ، الاحالة على الاستيداع و التسريح .
- الاجازات و العقوبات .
- التأهيل و الترقية الى المناصب عليا.

- إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية و تنفيذ عمليات كتنظيم المسابقات
- انجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية **31** ديسمبر من كل سنة.
- إنجاز ملفات للموظفين المحالين على التقاعد و ذلك على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد.
- جميع العمليات السابقة الذكر معظمها و تبليغ القرارات أن تكون مؤشرة من قبل مصالح الرقابة المالية الى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة .
- انجاز حصيلة الشغل للموظفين.
- متابعة المسار المهني للموظفين في حالة الغيابات و العطل السنوية و المرضية .
- تسطير برنامج خاص بالتوظيف للامتحانات و المسابقات.
- إتمام إجراءات دعوة الجان متساوية الاعضاء و ضمان تدوين محاضرها .
- مسك ملفات الموظفين و العمال و المحافظة عليها
- إستقبال البريد الوارد و دراسته و الرد عليه لما يستوجب ذلك .

2- <u>فرع برامج التشغيل</u>: مهامها:

- دراسة ملفات عقود ما قبل التشغيل .
- إعداد أوراق الحضور للموظفين.

القوانين التي تنص على الترقية في الجريدة الرسمية [1]:

المادة 106 : تشمل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة الى درجة عليا مباشرة ، و تتم مباشرة بصفة مستمرة حسب الدرجات و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم .

المادة 107 : تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من الرتبة الى رتبة الاعلى مباشرة في نفس السلك الاعلى مباشرة و حسب الكيفيات التالية :

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذي تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة.
- بعد التكوين المتخصص.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، بعد أخذ رأي لجنة متساوية الاعضاء ، من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة .

5– لا ي-ستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

6– تد القوانين الاساسية الخاصة بكيفيات تطبيق الاحكام هذه المادة.

تكون الترقية في البلدية على النحو التالي:

الجدول رقم 4/2 : وتائر الترقية في الدرجات

الدنيا	المتوسطة	القصوى
02 سنوات و 06 أشهر	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر

المصدر: وثيقة رسمية

حيث تتكون لجنة متساوية الاعضاء من :

ثلاثة (03) أعضاء منتخبين من موظفي البلدية.

ثلاثة (03) أعضاء ممثلي البلدية (رئيس مصلحة المستخدمين و عونين).

الرئيس.

تجتمع بصفة دورية حسب وضعية الموظفين أو العمال أي في حالة الترقية مرة واحدة في السنة و في حالات أخرى تجتمع حسب الوضعية الموظفين.

و إستنادا على إستمارة التنقيط المقدمة من طرف المصلحة لكل موظف على المعيار التالي:

02 القصوى
04 متوسطة
04 قصوى

} على أساس التنقيط

1 . الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46 الصادرة بتاريخ 2006/07/16 .

الترقية في الرتبة :

كل خمسة (05) في حدود المناصب المالية المقترحة للسنة المالية الجديدة (حسب مخطط تسيير الموارد البشرية)← إمتحان مهني

كل عشرة (10) في حدود المناصب المالية المقترحة للسنة المالية الجديدة (حسب مخطط تسيير الموارد البشرية)← ترقية إختيارية

العقوبات التأديبية بسبب الاخطاء :

المادة 163 :تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الاخطاء المرتكبة الى أربعة (04) درجات

الدرجة الاولى :-التنبيه

-الانذار الكتابي

-التوبيخ

الدرجة الثانية : -التوقيف عن العمل من يوم (01) الى ثلاثة (03) أيام

- الشطب من قائمة التأهيل في الدرجات

الدرجة الثالثة : -التوقيف عن العمل من أربعة (04) أيام الى ثمانية (08) أيام

-التنزيل في الدرجات

-النقل الاجباري

الدرجة الرابعة :- التنزيل الى رتبة السفلى مباشرة

-التسريح و الشطب

المادة 164 :يمكن أن تنص القوانين الاساسية الخاصة نظرا لخصوصيات بعض الاسلاك على عقوبات أخرى في إطار الدرجات الاربع المنصوص عليها في المادة 163.

المادة 165 :تتخذ السلطة التي لها الصلاحيات التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الاولى و الثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني .

بحيث تتخذ السلطة التي لها الصلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجات الثالثة و الرابعة بقرار مبرر بعد أخذ الرأي الملزم من لجنة متساوية الاعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي .

المطلب الثاني: مهام المكلفة بالأجور في البلدية

- إعداد و ضبط الكشوف السنوية للأجور و ضمان تحيينه و تعديله وفقا لمدونة الاجور و النظم التعويضية .
- ضمان إعداد كشوف الاجور الشهرية و الوثائق الملحقة بها .
- تحضير و إعداد كشوفات صرف الاجور الخاصة بالمنتخبين المحليين و التعويضات.
- إعداد و إرسال التصريحات الدورية و السنوية الخاصة بإقتطاعات التأمين و التقاعد.
- إعداد و تسليم بطاقات الاجور.
- إعداد و تحضير كشوفات التعويضات و المنح الدورية(منحة المردودية و مصاريف التنقل و المهمات ...).
- ضمان و إرسال الوثائق المرتبطة بالتعويضات و الاجور .

التصنيف الرواتب حسب الجريدة الرسمية:

المادة 114 :تنقسم المجموعات المنصوص عليها في المادة 08 من هذا الامر الى أصناف توافي مختلف مستويات التأهيل الموظفين .

يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته

بخصوص لكل درجة رقم إستدلالي يوفق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف .

المادة 115 : تشكل الاصناف و الدرجات و الارقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للرواتب

يحدد عدد الاصناف و الحد الادني و الاقصى لكل صنف و عدد الدرجات و كذا القواعد الترقية في الدرجات عن طريق التنظيم .

المادة 118 : تحدد القوانين الاساسية الخاصة لكل تصنيف كل رتبة

المادة 119 : يتكون الراتب المنصوص عليه في المادة 32 من هذا الامر من :

- الراتب الرئيسي
- العلاوات و التعويضات

أ- طريقة تسديد الاجور [1]

حسب التعليمة رقم **07** المؤرخة في **2007/12/29** و التي تتعلق بتطبيق نظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم ، حيث تهدف هذه التعليمة الى توضيح كيفيات تطبيق هذا نظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم و كذا إدماجهم و إعادة تصنيفهم في إطار القوانين الاساسية الخاصة .

1- شبكة مستويات التأهيل

طبقا للمادة 08 من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية ، يتم تصنيف الرتب حسب مستويات التأهيل المطلوب كما هو مثبت بالمؤهلات و الشهادات التي تتوج بمختلف دورات التعليم و التكوين .

و تشمل شبكة مستويات التأهيل سبعة عشر (**17**) صنفا و سبعة (**07**) أقسام فرعية أي خارج الصنف توافق مختلف مستويات التأهيل.

إن تقسيم الشبكة الى أربعة (**04**) مجموعات أ ،ب، ج و د الموافقة لمستويات التأهيل الرئيسية على و الشكل الموجود في الملاحق الاتية .

2- طريقة حساب الراتب

طبقا للمادة **119** سالفة الذكر من القانون الاساسي العام ، يشمل الراتب على مايلي:

- الراتب الرئيسي.
- العلاوات و التعويضات
-

1/2- كيفية حساب الراتب الرئيسي

يحدد الراتب من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى الصنف ترتيب الرتبة الذي يصادف إليه الرقم الاستدلالي للدرجة المشغولة، و عليه المرتب عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الادنى و الرقم الاستدلالي للدرجة في قيمة النقطة الاستدلالية.

1.مرسوم رئاسي رقم **304/07** المؤرخ في **2007/09/29** الذي "يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم".

مثال عن حساب راتب موظف (متصرف إداري إقليمي) مصنف في الصنف 12 الدرجة 2: يحدد الراتب كما يلي:

الرقم الاستدلالي الادنى (حسب الجدول) الموافق للصنف **12** هو **537**

الرقم الاستدلالي في الدرجة الثانية هو **54**

المرتب الاساسي :**537** × **45** دج = **24165** دج

الرقم الاستدلالي للمرتب = الرقم الاستدلالي الادنى + الرقم الاستدلالي في الدرجة أي : **537**+ **54** =**591**

ينتج الراتب من الحاصل ضرب الرقم الاستدلالي للمرتب الذي يساوي **591** في القيمة الاستدلالية المحددة ب **45** دج ، أي : **591** × **45**=**26595** دج.

ثم تضاف إليها المنحة الجزافية (حسب الجدول التالي) طبقا للمرسوم التنفيذي رقم **07/08** المؤرخ في **2008/02/26** و المتضمن تأسيس المنحة الجزافية التعويضية لفائدة بعض الموظفين و الاعوان العمومين التابعين للمؤسسات و الادارات العمومية و المحددة له كما يلي :

الجدول رقم 5/2 : يمثل المنحة الجزافية التعويضية

الاصناف (الدرجات)	المبالغ (دج)
1	7700
2	7400
3	6900
4	6400
5	5700
6	5000
7	3800
8	3800
9	3100
10	3100

المصدر: الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 37 المؤرخة في 2015/07/08

ثم تضاف إليها تعويض الخاص الاقليمي المقدر ب **10** % من الراتب الاساسي (2659,50 دج).

ثم تضاف إليها تعويض الادارة الاقليمية المقدرة ب**40**% من الراتب الاساسي أيضا (10638,00 دج)

ثم تضاف إليها منحة دعم النشاط إدارة الجماعات المحلية و المقدرة ب **10** % (2659,50 دج).

ثم منحة المنصب العالي و المقدرة ب **3375** دج.

ثم تضاف إليها المنحة الجزافية و المقدرة ب **1500** دج

فيصبح المجموع الخام **47427,00** دج

ناقص الضمان الاجتماعي المقدرة ب **9** % من المجموع الخام أي **4268,43** دج

ناقص الضريبة على الاجور (حسب جدول الضرائب) و المقدرة ب **6445,00** دج

و بالتالي صافي الدفع يصبح **36713,57** دج ، ثم تضاف اليه المنح العائلية إذا كان الموظف متزوج وإذا كان لديه أولاد (إذا كانت الزوجة عاطلة عن العمل فالمنحة مقدرة ب **800** دج و لكل طفل **300** دج)

2/2- كيفية حساب العلاوات و التعويضات

ينبغي التوضيح بأن أنظمة التعويضية المرتبطة بمختلف الاسلاك الموظفين ستدخل عليها إعادة الانسجام بعد المصادقة على كل القوانين الأساسية الخاصة.

و عليه سيتوصل دفع مختلف العلاوات و التعويضات بصفة إنتقالية حسب طريقة الحساب و الوعاء المنصوص عليهما بموجب التنظيم المعمول به بتاريخ **2007/12/31** .

و على سبيل المثال ، فإن الموظفين الذين تم توظيفهم في إطار القوانين الاساسية الخاصة سيستفدون من نفس العلاوات و التعويضات المدفوعة الى الموظفين من نفس الرتبة .

حساب علاوة المردودية لنفس الموظف (متصرف أداري إقليمي)

و تجدر الاشارة الى أن العلاوة و التعويضات التي تضمن مكافأة المردودية و النجاعة سيتواصل دفعها على أساس تقييم مهني للموظف و ذلك خلال كل فصل أو ثلاثي و حسب نفس المدة .

نسبة علاوة المردودية هي **30** % من الراتب الرئيسي.

على إعتبار أن الموظف المعني قد حصل على علامة تقدر ب **30/30** فإنه يستفيد من النسبة القصوى للعلاوة أي **30** %

و تحسب كما يلي : **26595** دج × **3** أشهر × **30** % = **23935,50** دج

منها 9 % الضمان الاجتماعي (**23935,50** × **9** % = **2154.19** دج)

7– 23935,5 – 2154,19 =21781,30 دج

منها الضريبة **IRG** و تقدر النسبة ب **10** % أي :

21781,30 × 10 % = 2178,13 دج

21781,30 دج- 2178,13 دج = 19603,17 دج

و بالتالي مبلغ المردودية خلال الثلاثي الاول من السنة الجارية للموظف هي **19603,17 دج**

و أما فيما يخص نظام الاجور في البلدية ، فتعتمد على نظام وفق قوانين و التشريعات المنصوص عليها في الجرائد الرسمية ، حيث أن الموظف يستفيد من زيادة على ذلك ، من المنح العائلية ذات الطابع العائلي المنصوص عليه في الطابع المعمول به .

و أما بعض المواد التي تنص على الاجور :

المادة 120: يتقاضى الموظف مهما تكن رتبته ، راتبه من المؤسسة أو الادارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا .

المادة 121 : يوافق الراتب الاساسي الرقم الاستدلالي للصنف . و يمثل الراتب المقابل للوجبات القانونية الاساسية للموظف .

المادة 129 : و يعد في وضعية الخدمة أيضا الموظف :

- الموجود في عطلة سنوية .
- الموجود في عطلة مرضية أو حادث عمل مهني .
- الموظفة الموجودة في عطلة الامومة .
- المستفيد من رخصة الغياب كما يحدد في المواد 208 الى 2015 من هذا الامر.
- و الذي تم إستدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط .
- و الذي تم إستدعاؤه في إطار الاحتياط
- و الذي تم قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى.

المادة 130 : يمكن وضع الموظفين التابعين لبعض الرتب في حالة القيام بالخدمة لدى المؤسسات أو الادارات العمومية ذات الطابع الاداري غير الذين ينتمون إليها ضمن الشروط و الكيفيات المحددة في القوانين الاساسية الخاصة .

المادة 132 : تحدد الشروط و الكيفيات تطبيق الاحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

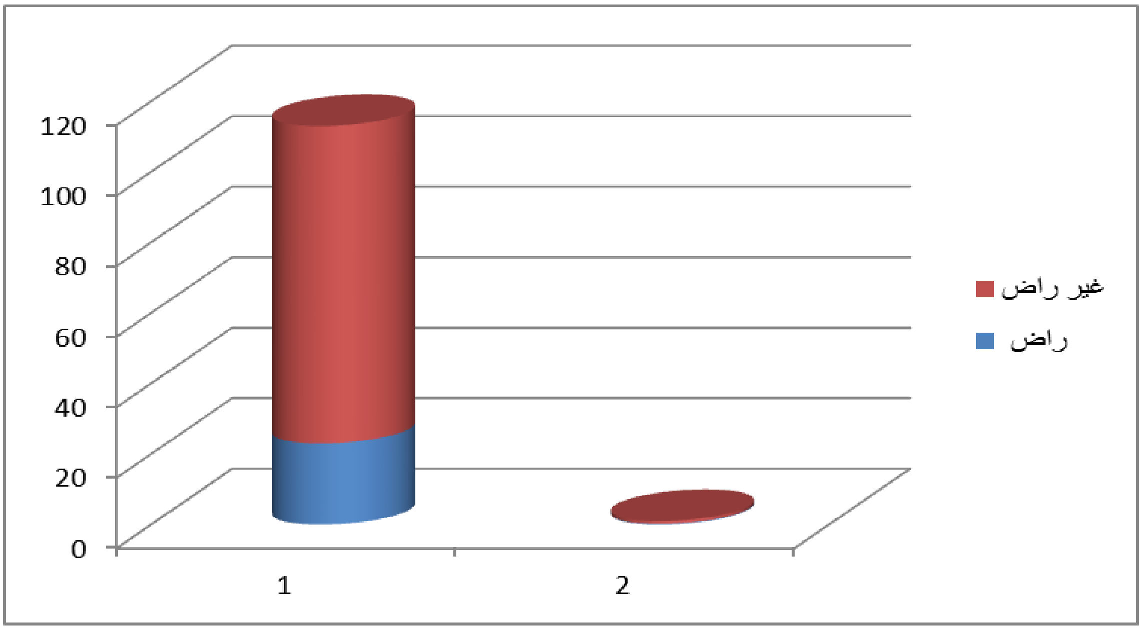
حيث تم الاعتماد في البحث على المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين في البلدية و العون المكلف بالمستخدمين و التكوين حيث تم التعرف على وضعية الموظفين و العمال بصفة عامة و مسارهم المهني و مدي موافقة المنصب مع الموظف عن طريق رئيس المصلحة و ذلك حسب البيانات التالية :

الجدول رقم **6/2** : يمثل درجة رضا الموظفين عن الاجور

درجة الرضا	عدد العمال	النسبة المئوية
راض	22	20
غير راض	90	80
المجموع	112	100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على نتائج الاستبيان و برنامج Excel .

الشكل رقم **6/2** : يمثل درجة الرضا للأجور الموظفين



المصدر : إستمارة إستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة و برنامج Excel

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 80 % من الموظفين ليسوا راضون عن الاجور ، و ذلك لعدم تسديد إحتياجاتهم اليومية من تدهور القدرة الشرائية في ظل ارتفاع الاسعار في السوق ، و بينما هناك قلة من الموظفين بنسبة 20% هم راضون عن الاجور و ذلك لأسباب تختلف من موظف لأخر.

المطلب الثالث: دور نظام الاجور و علاقته بالأداء

لدراسة نظام الاجور و علاقته بالأداء في الإدارة المحلية كبلدية مثلا ، يجب علينا دراسة قيمة الاجور و علاقتها بالجهد الذي يبذله الموظف أو العامل في العمل ، و كذا ربطها بمؤهلاته و خبراته و درجة المسؤولية الملقاة عليه ، أي كلما كان دور الاجر بالنسبة لرضا الفرد فكلما كان الاجر عادلا كلما كانت درجة رضا الموظف عالية و دوافعهم للعمل أكثر كلما كانوا أقرب الى تحقيق أهداف ، و الشعور يسهم في تحسين أدائهم أكثر ، يعني أن الاجور و المكافأت لا تقدم عشوائيا دون مقابل بل يجب أن يكون هناك بمقابل جهد . و حالة غيابه أو لعطلة مرضية لمدة معينة يومين أو أكثر يكون مقابل إقتطاعها من الاجر و هذا لعدم تقديمه خدمة في ميدان عمله ، و لحساب كيفية إقتطاعها يجب علينا أن يكون هناك مقرر إقتطاع لمدة معينة مثلا غياب الموظف بدون مبرر لمدة معينة أو في حالة عطلة مرضية أو في حالة عطلة الامومة بمبرر يكون الخصم من الراتب الشهري و فق للخطوات التالية :

1- **في حالة الغياب بدون مبرر:**

- إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بوقيرات
- بموجب القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 و المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 و المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية ,
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 2007/09/29 و المحدد للشبكة الاستدلالية للمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم لاسيما المادة 59 منه ,
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 2011/09/20 و المتضمن القانون الاساسي الخاص بموظفي الادارة الجماعات الاقليمية.

و بناءا لغياب المعني لمدة ثلاثة أيام بدون مبرر أبتداءا من ....

بإقتراح من السيد الامين العام للبلدية يقرر مايلي :

المادة الاولى : يخصم للسيد .... بصفته .... الرتبة .... ثلاثة (03) أيام من الشهر.

المادة الثانية : يكلف السيدان الامين العام للبلدية و أمين الخزينة ما بين البلديات كل فيما يخصه بتنفيذ هذا المقرر.

2- **حالة الغياب لعطلة مرضية :**

و إذا كان غياب الموظف بسبب عطلة مرضية لمدة ثلاثون (30) يوم نفس الخطوات السابقة الذكر و ذلك وفق :

بناءا على شهادة المرضية المقدمة من طرف الحكيم ....طبيب عام أو مختص و المتضمنة منح السيد..................... عطلة مرضية لمدة ثلاثون (30) يوم إبتداءا من 2018/05/06

بإقتراح من السيد الامين للبلدية يقرر:

المادة الاولى : يخصم للسيد ....بصفته .... الرتبة...............لمدة ثلاثون (30) يون من الراتب .ذ

المادة الثانية : يكلف السيدان الامين العام للبلدية و أمين الخزينة ما بين البلديات كل فيما يخصه بتنفيذ هذا المقرر.

3- حالة الغياب لعطلة الامومة :

و إذا كان غياب الموظفة بسبب عطلة الامومة لمدة ثمانية و تسعون (98) يوم نفس الخطوات السابقة الذكر و ذلك وفق :

بناءا على شهادة المقدمة من طرف العيادة الطبية سواء إستشفائية أو مختصة ....طبيب عام أو مختص في التوليد و المتضمنة منح السيدة .... عطلة أمومة لمدة ثمانية و تسعون (98) يوم إبتداءا من 2018/02/01

بإقتراح من السيد الامين للبلدية يقرر:

المادة الاولى : تستفيد السيدة ....بصفتها ....الرتبة ....

من عطلة الامومة لمدة (98) يوم من تاريخ 2018/02/01 .

المادة الثانية : تخصم أيام العطلة لمدة (98) يوم من الراتب الرئيسي .

المادة الثالثة : يكلف السيدان الامين العام للبلدية و أمين الخزينة ما بين البلديات كل فيما يخصه بتنفيذ هذا المقرر.

و أما الاقتطاع الشهري لموظف لمدة ثلاثة (03) أيام يكون وفق مايلي:

الجدول رقم 7/2 : يمثل الاقتطاع الشهري من الراتب لشهر ماي 2018

ولاية مستغانم	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
دائرة بوقيرات	**جدول الاقتطاع من الراتب لشهر ماي 2018**
بلدية بوقيرات	(إقتطاع ثلاثة أيام من الشهر)
	-
الاسم و اللقب :	
الرتبة :	ع م الصنف 2
نسبة الاقدمية : 8/3	
الرقم الاستدلالي: 336	
الحالة العائلية: متزوج	
الراتب	9720,00= 30/ 27×10800,00
الاقدمية	3888,00= 30/ 27× 4320,00
تعويض د ن إ 10%	1360,00= 30/ 27× 1512,00
تعويض منحة 25 %	3402,00= 30/ 27× 3780,00
الفارق السلبي	830,09= 30/ 27× 922,00
النسبة 10%	9720,00= 30/ 27× 900,00
المنحة الجزافية IFC	6210,00= 30/ 27× 6900,00
المجموع الخام	26220,89= 30/ 27× 29134,33
الضمان الاجتماعي SS	2359,88= 30/ 27× 2622,08
الضريبة على الاجور IRG	1783,08= 30/ 27× 1981,20
الصافي الدفع	22077,93= 30/ 27× 24531,05
الاجر الوحيد(المنح العائلية)	800,00 =
المبلغ الصافي للدفع :	**22877,93**

المصدر : وثيقة داخلية للبلدية

و من هنا نستخلص ما يلي : أن نظام الاجور له علاقة بالأداء أي كلما كان الاداء في العمل و الانضباط وتفادي الغيابات فإن الاجر يكون كاملا بالإضافة الى المكافأت و العلاوات المردودية المقدمة للموظف أو العامل تنقط على حساب أداء الموظف أي علامة 30/30 في كل ثلاثي من السنة الجارية و تنقص على حسب الاداء.

1- الأداء و الأجور الإضافية :

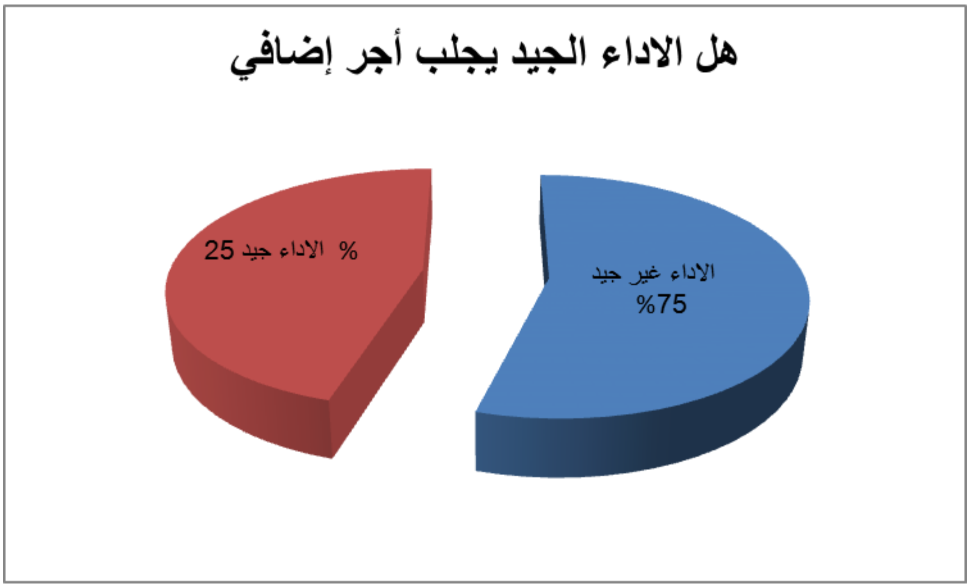
كانت الاجابة بنسبة 75 % لكون الاداء الجيد لا يجلب أجر إضافي بالبلدية و أما 25 % من العينة أجابوا بأن الاداء يجلب أجر إضافي والجدول و الشكل التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 8/2 : يمثل دور الاداء و الاجور الاضافية

الاداء	عدد العمال	النسبة
جيد	30	25
غير جيد	83	75
المجموع	113	100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على نتائج الاستبيان و برنامج Excel .

الشكل رقم 7/2 : هل الاداء الجيد يجلب أجر إضافي



المصدر : إستمارة إستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة و برنامج Excel .

2- العنصر الذي يخلق الاداء الجيد :

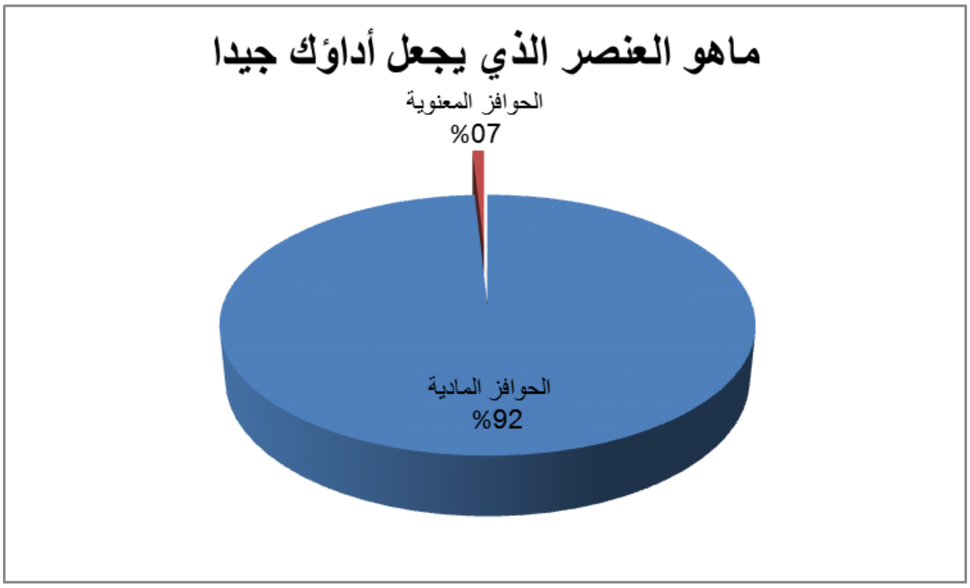
عند سؤال الموظفين في الاستبيان حول ما هو العنصر الذي يجعل أداؤك جيد كان الرد ب 92 % حول الحوافز المادية كالعلاوات و المنح و التعويضات و أما 07 % من العمال كالحوافز المعنوية كالترقية و العمرة و التشجيعات غيرها .

الجدول رقم 9/2 : العنصر الذي يخلق الاداء الجيد

العنصر المحفز	عدد العمال	النسبة
الحوافز المادية	**105**	**92**
الحوافز المعنوية	**8**	**07**
المجموع	**113**	**1**

المصدر : إستمارة إستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة و برنامج Excel

الشكل رقم 7/2 : العنصر الذي يجعل أداؤك جيدا



المصدر : إستمارة إستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة و برنامج Excel

خاتمة الجانب التطبيقي :

لقد تم الكشف هذا الفصل التطبيقي عن جميع المناهج المتبعة لدراسة الموضوع البحث ، و الذي شمل المنهج الوصفي و التحليلي بالإضافة الى مختلف أدوات الدراسة من مقابلات شخصية و ملاحظات مع رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين .

فمن خلال الدراسة التطبيقية حاولن التعرف على نقطة حساسة و هامة جدا أن نظام الاجور و المكافات في تحسين أداء العمال و الذي تم من خلال الوصول الى أهداف مسطرة داخل الادارة قد تبين أن غالبية العمال غير راضين عن سياسة الاجور المتبعة و أن توزيعها غير عادل و هذا راجع الى الشبكة الاستدلالية للأجور و المعتمدة من طرف الوظيفة العمومية و في مقابل التضخم الذي تعرفه البلاد حاليا من إرتفاع في الاسعار و إنهيار القدرة الشرائية للموظف بصفة عامة . و في الختام القول أن الادارة المحلية كالبلدية و غيراها من المؤسسات ذات الطابع الاداري إعادة النظر في سياسة الاجور حتى تكون لهم محفزا ماديا و معنويا على تحسين أدائهم بإستمرار.

الخاتمة العامة

خاتمة العامة:

يعتبر نظام الاجور و المكافأت من بين مجموعة العوامل و المؤشرات التي تدفع بالأفراد نحو بذل مجهود أكبر في العمل و الابتعاد عن إرتكاب الاخطاء في المقابل الحصول على ما يتضمن تحقيق رغباته و إشباع حاجياته المتعددة .

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها حاولنا معرفة ما مدى دور الاجور و المكافات في تحسين أداء العمال و كان من خلاله الاجابة على الاشكالية المطروحة و المتمثلة في " هل يساهم نظام الاجور و المكافات في تحسين أداء العامل البشري في الادارة العمومية ؟

إختبار الفرضيات :

الفرضية الاولى : "يعتبر نظام الاجور أداة فعالة في رفع أداء العمال " .

و تؤكد النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بالحوافز المادية كالعلاوات و المنح و لكن لديها نوعا ما بعض الاهتمام بالحوافز المعنوية كإجراء قرعة العمرة و غيرها فلهذا يؤكد بالضرورة الى تراجع مستوي أداء العامل في المؤسسة.

الفرضية الثانية : "كلما كان العامل راغبا في الحصول على الحوافز كلما إرتفع أداؤه " .

فمن خلال النتائج المتوصل إليها و المتعلقة بأداء العمال كانت الاستجابة العمال مرتفعة و هي نتيجة إيجابية لتحسين أداؤه بالإدارة أو المؤسسة.

الفرضية الثالثة :" الاجور و الحوافز مرتبطة بالأداء " .

من خلال الدراسة تم التوصل الى وجود علاقة قوية بين الاجور و الاداء و لكن الادارة غير مهتمة بالحوافز المعنوية

النتائج الدراسة :

توصلنا من خلال هذا الموضوع إلى النتائج التالية:

- أن نظام الاجور و الحوافز في البلدية يحتاج الى مزيد من الدراسة و التخطيط من أجل تحسينه .
- وجود نقص في الحوافز المعنوية
- هناك عدالة في المنح و العلاوات و المكافأت لتحسين أداء العمال .
- الاهتمام أكثر بالحوافز المادية المنح و كالعلاوات.
- هناك علاقة قوية بين العمال في اداء العمل .

التوصيات الدراسة :

بناءا على الجانب النظري و الجانب التطبيقي خرجنا بمجموعة من التوصيات التالية:

- تفعيل نظام الاجور و الحوافز و تحسينه من جميع الجوانب .
- ضرورة الاهتمام إشراك العمال في إتخاذ القرارات .
- التركيز على الأداء الفعلي للعمال و ليس فقط الحضور.
- ضرورة إعلام كافة العمال بنظام الحوافز.

- العدالة في عملية تقييم أداء العمال و توضيح نتائج التقييم حتى لا تكون هناك وجهات نظر مختلفة فيما بين العمال
- الاهتمام بالبرامج التكوينية و التدريبية لتحسين أداء العمال.
- تشجيع العمال و ذلك بتعزيز أكثر لنظام الاجور و الحوافز و المكافأت لتحسين أدائهم .
- توفير جو ملائم مما يمكن للعمال من تأدية مهامهم على أحسن أداء

الاقتراحات :

- إجراء بطاقات المنصب حتي يعلم كل عامل أو موظف ما يجب أن يقوم به حتى يحسن أداؤه .
- إعادة النظر في عدم ربط تفكير الافراد العاملين بالحوافز المادية فقط دون الحوافز الاخرى
- إجراء دراسات حول كيفية تسيير الموارد البشرية أي مصلحة المستخدمين و الاهتمام بالمستجدات أكثر.
- إعادة النظر في نظام الاجور و المكافأت حتى تتماشى مع واقع المعيشي للموظف .

أفاق الدراسة :

من خلال تناولنا لهذا الموضوع يمكن القول أنه فتح لنا عدة مجالات للتعرف أكثر على بعض الجزئيات المتعلقة بها ، يمكن أن تمثل أفاق الدراسات مستقبليا تكون أكثر معالجة لها من خلال :

- دراسة تقييم أداء العامل في تحديد احتياجات التدريب.
- دراسة أهم ضغوطات التي تحد من فعالية تحسين الاداء .
- دراسة علاقة أداء بالعامل من حيث الحوافز.

و في الختام نتمنى أن تتاح لنا فرصة في المستقبل للبحث في نقاط المذكورة ، كما نرجو أن نكون قد وفقنا و لو جزئيا في معالجة هذا الموضوع و الالمام الى مختلف جوانبه الاساسية ، و الله الموفق .

المراجع

المراجع

1. الكتب:

- زاهد محمد ديري "إدارة الموارد البشرية " كلية الاقتصاد و العلوم الادارية بجامعة الزرقاء الخاصة
- فيصل حسونة " إدارة الموارد البشرية " دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن 2006
- صلاح الدين عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية " مدخل تطبيقي معاصر ، مصر ، دار الجامعة ، 2005
- -حامد احمد بدر" إدارة الموارد البشرية " دار النهضة العربية – القاهرة 1994/1993
- الداودي الشيخ " تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية " مجلة الباحث العدد 2008/6
- عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " بعد استراتيجي – دار وائل للطباعة و النشر عمان – الاردن- 2005
- حسين عبد الله جوهر" إدارة الموارد البشرية " مؤسسة للشباب النشر و الطباعة ط 2001/1
- حسين حريم " مبادئ الادارة الحديثة النظريات العمليات و وظائف المنظمة" دار حامد للنشر عمان ط 2 /2009
- صلاح الدين محمد عمد عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في الادارة الموارد البشرية " دار الجامعية الاسكندرية – طبعة 2006/1 زيد منير عبوي " إدارة الموارد البشرية " دار الكنوز المعرفة للنشر – الاردن طبعة 1 /2006
- بوحنية قوي " تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات " مركز الكتاب – الاردن طبعة 2008/1
- فيصل حسونة " إدارة الموارد البشرية " دار أسامة للنشر و التوزيع عمان طبعة 2007/1
- محمد سعيد سلطان " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية للطباعة و النشر – بيروت لبنان طبعة1 /1993
- عبد الفتاح بوخمخم " إدارة الموارد البشرية في مختلف النظريات للسلوك التنظيمي " مطبوعات جامعة متنوري بقسنطينة 2001
- حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " مديرية النشر لجامعة قالمة . الطبعة 2004/1
- زاهد محمد ديري " إدارة الموارد البشرية " دار الثقافة و النشر و التوزيع – عمان الطبعة 2011/1
- مهدي حسين زويلف" إدارة الموارد البشرية في منظور كمي والعلاقات الانسانية" دار مجدلاوي للنشر الطبعة 1/ 1994 ص 44 .
- عبد الغفار حنفي " إدارة الموارد بالمنظمات" دار المعرفة الجامعية – مصر الطبعة 2003/1 ص 120

- صرفي محمد عبد الفتاح " إدارة الموارد البشرية " دار المناهج للنشر و التوزيع – عمان الطبعة 2003/1 ص 205
- .كامل بربر" إدارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي " الجامعة اللبنانية 1997.
- خيضر كاضم حمود و ياسين كاسب لخرشة " إدارة الموارد البشرية " دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ط 2013/5
- نورالدين حاروش " إدارة الموارد البشرية " دار الامة للطباعة و النشر الجزائر العاصمة ط2011/1
- أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية الاسكندرية الطبعة 2006/1
- عبد الفتاح بوخمخم " إدارة الموارد البشرية " بجامعة قسنطينة 2002/2001
- حسين عمر " الموسوعة الاقتصادية " دار الفكر االعربي ، القاهرة 1992
- د أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " دار النشر الجامعية – الاسكندرية ، نشر2014
- سنان موسوي " إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها " دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان الاردن الطبعة 2003/1
- . عبد الحميد عبدالفتاح " الاتجاهات الحديثة و دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية " المكتبة العصرية

2. الرسائل و الأطروحات:

- زين الدين بلوصيف "" تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية" واقع و أفاق – رسالة ماجيستر معهد العلوم الاقتصادية بقسنطينة 1995
- بوكرالفة كريم " علاقة نظام الاجور و المكافأة بعملية تسيير المسار الوظيفي " مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة مستغانم الدفعة 2015/ 2016
- قوبع خيرة " تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير تخصص الموارد البشرية – كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير بجامعة تلمسان 2011/2010
- مارية فلاح " دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الاجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري " مذكرة لنيل دراسة عليا تخصص تسيير الجماعات المحلية – كلية التجارية و التسيير بجامعة قسنطينة 2008/2007 .
- تيشات سلوى " أثر التوظيف العمومي على تفادي الموظفين الادارة العمومية الجزائرية " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر تخصص تسيير المنظمات –كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بومرداس 2010/2009.

- أحلام قاسي " سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية و المتوسطة " مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل - تخصص علم الاجتماع – جامعة البويرة 2012/2011
- مرزوق نسيمة " دور التكوين في عملية تغيير التنظيمي في المؤسسة " مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية – كلية العلوم الاقتصادية وتسيير و العلوم التجارية جامعة البويرة 2013/2012
- سومر أديب ناصر – أنظمة الاجور و أثرها على أداء العاملين – رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الاعمال كلية الاقتصاد بجامعة تشرين- سوريا 2004/2003
- فراخ فايزة هامل " الحقوق المالية للموظف في الجزائر" مذكرة مكملة من متطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي في الحقوق تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، بجامعة بسكرة 2015/2014
- غازي حسين عودة حلايبية " أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات القطاع العام في الاردن "رسالة ماجيستر في إدارة الاعمال كلية الاعمال بجامعة الشرق الاوسط 2013
-

3. **القوانين و المراسيم التشريعية:**

- الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46 الصادرة بتاريخ 2006/07/16
- مرسوم رئاسي رقم **304/07** المؤرخ في **2007/09/29** الذي "يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم".
- الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 37 المؤرخة في 2015/07/08

4. ملتقيات و المحاضرات:

- أسماء رشاد " الابداع المؤسسي و تنمية الموارد البشرية " الملتقى الدولي – بجامعة البليدة 2011/05/19
- يحياوي مفيدة و سبع حنان " تخطيط الموارد البشرية بين النظري و واقع تطبيقها بالمؤسسات أثناء الاصلاحات ، الملتقي الدولي حول تسيير الموارد البشرية " كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير – بجامعة محمد خيثر بسكرة 2013 .

5 . المجلات و الندوات :

- حمادي نور الدين " تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل الامر 03/06 و المتضمن القانون الاساسي العام "مجلة للندوة الدراسات القانونية – العدد الاول 2013 جامعة الجزائر
- سعيد بريش ، و مفيدة يحياوي " مجلة أداء المؤسسات " العدد2012/01 مطبعة قاصدي مرباح - ورقلة ، بعنوان : " أهمية التكامل بين أدوات المراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها " "

الفهـــــــرس

1. الجانب النظري

الملخص

الملاحق

الملحق رقم 01 :

جامعة عبد الحميد إبن باديس بمستغانم

إستمارة إستبيان الخاصة : بدور الاجور و المكافأت في تفعيل أداء العمال

من إعداد الطالب: بيوض الحـــاج

إسم المحكم :
الدرجة العلمية:

التخصص:

أساتذتي الافاضل ، أستاذاتي الفضليات : السلام عليكم و رحمته الله و بركاته و بعد

في إطار إعداد مذكرة التخرج المقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة في إدارة محلية لبلدية بوقيرات .

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد تحكيمه من أجل تصحيحه أو وضع إقتراح البديل من خلال :

- ما مدي إنتماء البعد للفقات
- ما مدى سلامة محتوى الفقرات
- سلامة الصياغة اللغوية
- ملائمة بدائل الاجوبة
- كفاية الفقرات و ترتيبها

و تكون طريقة الاجابة من خلال وضع علامة (X) في الخانة من الجدول بالتحكيم .

و لتسهيل هذه العملية أوضح لكم المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة و التي قد تساعدكم في عملية التحكيم و المتمثلة في:

موضوع الدراسة : دور الاجور و المكافأت في تفعيل أداء العمال

تساؤلات الدراسة : كيف يساهم نظام الاجور و المكافأت في تحسين أداء العامل البشري ؟

لمعالجة هذه الإشكالية طرحنا مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

ح- ما هي طبيعة المكافأت المقدمة للعاملين ؟

خ- ما معنى نظام الاجور و المكافات ؟

د- ما علاقة بين الاجور و الاداء ؟

الملحق رقم 02

جامعة عبد الحميد إبن باديس بمستغانم

الاستبيان

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية طيبة و بعد :

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي ، بهدف جمع المعلومات اللازمة الخاص لمذكرة التخرج التي للحصول على درجة الماستر ، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة تحت عنوان : "دور نظام الاجور و المكافأت في تحسين أداء العمال "

فنرجو منكم التلطف و تعبئة هذه الاستمارات بكل صدق و موضوعية و ذلك بعد قراءة كل عبارة بدقة ثم الاجابة بوضع علامة (X) أمام كل بند ، و نعلمكم أن المعلومات المقدمة ستكون موضوعة في سرية تامة و لن تستخدم إلا الاغراض علمية فقط ، شاكرا لكم حسن تعاونكم معي و في الاخير تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير .

المحور الاول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر : ☐ أنثى : ☐

السن : أقل من 35 سنة ☐ من 36 سنة الى 50 سنة ☐ أكثر من 50سنة ☐

المستوى التعليمي : أقل من الثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الخبرة المهنية (الاقدمية): أقل من 05 سنوات ☐ من 05 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المسمى الوظيفة: تنفيذ ☐ تحكم ☐ إطار ☐

المحور الثاني : متعلق بالأجور

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
أولا :الاجور المادية				
01	الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول			
02	هل يحقق الراتب إحتياجاتكم			
03	المكافات المتوفرة بالإدارة تشجعك على بذل مجهود أكبر و المثابرة للحصول عليها			
04	المنح و العلاوات التي تتقاضاها على الزوجة و الابناء مقبولة			
05	تمنح الادارة ترقية بناءا على معايير مدروسة			
06	ترى ان راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها			
07	الادارة تنظم لكم رحالات ترفيهية لكافة العمال			
08	تشعر بالرضا من التعويضات المقدمة خلال الترقية			

ثانيا : الاجور المعنوية

01	العمل الذي تؤديه يشعرك بإحترامك لذاتك			
02	عملية الاتصال بالمسؤول في الادارة العليا سهلة			
03	أنت مطمئن على صحتك في مكان العمل			
04	زملائك يقدرونك و يحترمونك			
05	تتشارك مع المسؤول المباشر في حل مشاكلك أثناء العمل			
06	تكفيك أوقات الراحة و تساعدك على إستعادة نشاطك			
07	تشعر بالانتماء للمكان الذي تعمل فيه			
08	علاقتك مع المسؤول في العمل طيبة			

ثالثا: متعلق بالأداء العاملين

01	تمثل وظيفتي في الادارة شيئا هاما بالنسبة لي			
02	لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى			
03	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل			
04	ظروف العمل الحالية جيدة و تساعد على الاداء الجيد			
05	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح بالإدارة			
06	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل			
07	تعمل الادارة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة			
08	تعمل الادارة على تقديم المنح كمكافات للعمال بهدف تحسين الاداء			
09	حصولي على تدريب جيد و مناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
10	تتاح لكافة العمال أو الموظفين فرصة كبية لتحسين أدائهم			
11	الحصول علة التشجيعات و الهدايا و هذا لتقديم أداء جيد			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم
دائرة بوقيراط
بلدية بوقيراط

كشف راتب

من حتى

اللقب: الإسم:

العنوان: بلدية بوقيراط

الرتبة: متصرف إقليمي

الصنف والدرجة: 2/12 الرقم الإستدلالي: 537

الحالة العائلية: الإقدمية المهنية: 54

الراتب الأساسي:	24 165,00
الأقدمية المهنية:	2 430,00
ت . خ . إ 10%:	2 659,50
ت . خ . إ . م 40%:	10 638,00
ت.د.ن.إ.ج.م 10%:	2 659,50
المنصب العالي:	3 375,00
منحة جزافية:	1 500,00
المجموع الخام:	47 427,00
الضمان الإجتماعي:	4 268,43
الضريبة على الأجور:	6 445,00
الصافي:	36 713,57
علوة مردودية	6 534,39
المبلغ الصافي للدفع:	**43 247,96**

الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي: وكالة مستغانم

بوقيراط يوم

العون المكلف:

الجمهورية الجزائريه الديمقراطيه السعبيه

ولاية مستغانم
دائرة بوقيراط
بلدية بوقيراط

كشف راتب

من حتى

اللقب: الإسم:

العنوان: بلدية بوقيراط

الرتبة: عون الادارة الاقليمية

الصنف والدرجة: 5/7 الرقم الإستدلالي: 348

الحالة العائلية: متزوج الإقدمية المهنية: 87

الراتب الأساسي:	15 660,00
الأقدمية المهنية:	3 915,00
ت . خ . إ 10%:	1 957,50
ت . خ . إ . م 25%:	4 893,75
ت.د.ن.إ.ج.م 10%:	1 957,50
نسبة 10%	900,00
ت أ شباك 20	3 915,00
الفارق السلبي	1 131,91
منحة جزافية:	3 800,00
المجموع الخام:	38 130,66
الضمان الإجتماعي:	3 431,75
الضريبة على الأجور:	3 907,00
الصافي:	30 791,91
المنح العائلية:	800,00
المبلغ الصافي للدفع:	**31 591,91**

الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي: وكالة مستغانم

بوقيراط يوم

العون المكلف:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم

دائرة بوقيرات

بلدية بوقيرات

مستخرج من مقرر رقم ....

المؤرخ في .... المتضمن الترقية في الدرجة

لرتبة ملحق للإدارة الإقليمية

يرقى السيد : "......................" الصنف 9 المرتب في الدرجة 9 ابتداء

من 01-01-2014 حسب الشروط التالية:

الدرجة	الرقم الاستدلالي	ت.خ.م	تاريخ السريان	المدة			الأقدمية إلى 2017-12-31			ملاحظات
				أدنى	متوسطة	أقصى	سنة	شهر	يوم	
10	418	209	2016-07-01	X			01	06	00	

بوقيرات في ....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

نسخة موجهة للسادة:

- المعني؛
- مكتب الأجور؛
- ملف المعني؛
- المحفوظات.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم
دائرة بوقيراط
بلدية بوقيراط

جدول استدراك ترقية

من 01-01-2018 إلى 30-06-2018

الاسم: اللقب:

الوظيفة: متصرف اقليمي 10/12 11/12

الصنف: 11/12 الرقم الاستدلالي: 806 832

	القديم	الجديد	فرق شهر واحد	الفرق × 6
الراتب				
تعويض الخدمة الإقليمية 10 %				
تعويض الخدمة المشتركة **40** %				
المنصب العالي **PS**				
تعويض دعم النشاطات الإدارية 10 %				
تعويض منحة عون الشباك **20 %**				
الفارق السلبي				
نسبة 10 %				
منحة جزافية IFC				
المجموع الخام				
الضمان الاجتماعي				
ضريبة على أجور. م				
المجموع الصافي	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

يوقف هذا الجدول بمبلغ :

بوقيراط في: ....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهوريـة الجزائريــة الديمقراطيــة الشعبيــة

ولاية مستغانم
دائرة بوقيراط
بلدية بوقيراط

جدول اقتطاع راتب

لشهر ماي 2018

(إقتطاع ثلاثة ايام من الشهر)

الإسم واللقب:

الرتبة: ع م صنف 2

نسبة الأقدمية: 8/3

الرقم الإستدلالي: 336

الحالة العائلية: متزوج

البيان	الحساب	المبلغ
الراتب:	$\frac{27 \times 10\,800,00}{30}$	9 720,00
الأقدمية:	$\frac{27 \times 4\,320,00}{30}$	3 888,00
تعويض د.ن.إ 10% :	$\frac{27 \times 1\,512,00}{30}$	1 360,80
تعويض منحة 25% :	$\frac{27 \times 3\,780,00}{30}$	3 402,00
الفارق السلبي:	$\frac{27 \times 922,33}{30}$	830,09
نسبة 10% :	$\frac{27 \times 900,00}{30}$	810,00
منحة جزافية IFC:	$\frac{27 \times 6\,900,00}{30}$	6 210,00
المجموع الخام:	$\frac{27 \times 29\,134,33}{30}$	26 220,89
الضمان الإجتماعي:	$\frac{27 \times 2\,622,08}{30}$	2 359,88
الضريبة على الأجور:	$\frac{27 \times 1\,981,20}{30}$	1 783,08
الصافي:	$\frac{27 \times 24\,531,05}{30}$	22 077,93
الأجر الوحيد:		800,00

المبلغ الصافي للدفع: **22 877,93**

يوقف هذا الجدول بمبلغ : اثنان وعشرون ألف وثمانمائة وسبعة وسبعون دينار جزائري. وثلاثة وتسعون سنتيما.

بوقيراط في: ....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم

دائرة بوقيرات

بلدية بوقيرات

مقرر رقم ....

المتضمن خصم من الراتب

- **إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بوقيرات.**

✓ بموجب القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22-06-2011 المتعلق بالبلدية؛

✓ بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛

✓ بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29-09-2007 المحدد للشبكة الإستدلالية للمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم لاسيما المادة 59 منه؛

✓ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20-09-2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية؛

✓ بناء على الشهادة المقدمة من طرف الحكيمة .... طبيبة عامة ببوقيرات، والمتضمنة منح السيد ....عطلة مرضية لمدة ثلاثين (30) يوم إبتداء من 06-05-2018.

باقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

-* يقــرر *-

المادة الأولى : يخصم للسيد ....؛

بصفته..............................؛

30 يوم من الراتب.

المــادة 02 : يكلف السيدان الأمين العام للبلدية وأمين خزينة ما بين البلديات كل فيما يخصه بتنفيذ هذا المقرر.

بوقيرات في ....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم

دائرة بوقيرات

بلدية بوقيرات

قرار رقم ____ المؤرخ في ______

متضمن وضع في عطلة أمومة

- إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بوقيرات.

✓ بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22-06-2011 المتعلق بالبلدية؛

✓ بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيف العمومي؛

✓ بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29-09-2007 المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم؛

✓ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20-09-2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية؛

✓ بناء على الشهادة المقدمة من طرف الطبيب بالعيادة الطبية الجراحية "القنادس" والمتضمنة بيان ولادة خاص بالسيدة .... ابتداء من ....

باقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

**** يقرر ما يلي ****

المادة الأولى: تستفيد السيدة .... بصفتها .... من عطلة أمومة لمدة 98 يوم ابتداء من تاريخ 01-02-2018.

المادة 02 : تخصم أيام العطلة " 98 يوم" من راتب المعنية.

المادة 03 : يكلف السيدان الأمين العام للبلدية وأمين خزينة البلدية، كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار الذي سيدون في سجل القرارات الإدارية البلدية.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

المنـــح العائليـــة

- المرسوم رقم 65-75 مؤرخ في 23 مارس 1965 يتعلق بالتعويضات ذات الصبغة العائلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 91-156 مؤرخ في 18 ماي 1991 يحدد مبلغ المنحة العائلية .
- المرسوم التنفيذي رقم 94-326 مؤرخ في 15 أكتوبر 1994 يحدد مبلغ المنحة العائلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 95-289 مؤرخ في 26 سبتمبر 1995 يتضمن رفع مبلغ المنحة العائلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 96-298 مؤرخ في 08 سبتمبر 1996 يتضمن رفع مبلغ المنحة العائلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 97-153 مؤرخ في 10 ماي 1997 يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- المرسوم التنفيذي رقم 97-330 مؤرخ في 10 سبتمبر 1997 المتضمن رفع مبلغ المنحة العائلية(كيفية و شروط حساب 15.000 دج).
- المرسوم التنفيذي رقم 04-28 مؤرخ في 14 فيفري 2004 و المتعلق بالتعويضات ذات الصبغة العائلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-292 مؤرخ في 26 سبتمبر 2007 يعدل المرسوم 65-75 المتعلق بالتعويضات ذات الصبغة العائلية .

طبيعة التعويضات .	شـــــروط الإستفادة	المبلغ الشهري (دج)	المرجع القانوني
منحة الأجر الوحيد (ISU)	الزوج (ة) غير العامل (ة) و له(ها) أولاد المطلقة التي تعمل و لها أولاد إذا أسندت إليها الحضانة الأرمل (ة) العامل (ة) إذا كان يستفيد من منحة التقاعد أقل من الأجر الوطني الأدنى المحدود (SNMG) الزوج (ة) بدون أطفال و قرينه لايعمل له كفالة طفل بحكم قضائي (ADOPTIF)	800	م.ت رقم 07-292
منحة الوضعية العائلية(ISF)	بمجرد زواج الموظف يحدد التعويض الخاص بالحالة العائلية (الزوجة)	5.50	م. رقم 65-75
منحة الطفل إلى غاية 17 سنة ، وتمدد إلى 21 سنة للمتمدرس.	الطفل الواحد في حدود خمسة أطفال إذا كان دخل الأب > 15000	600	م.ت رقم 96-298 م.ت رقم 97-330
	الطفل الواحد في حدود خمسة أطفال إذا كان دخل الأب < 15000	300	
	الطفل السادس فما فوق	300	م.ت رقم 95-289
	الطفل فوق 10 سنوات، في حدود 3 أطفال	11.25	م.ت رقم 65-75

منحة التمدرس	الطفل المتمدرس في حدود 05 أطفال > 15000	800	م.ت رقم 96-298
	الطفل المتمدرس في حدود 05 أطفال < 15000	400	

(ملاحظة) حساب 15000 دج المذكورة في الجدول أعلاه يكون على أساس جدول الأجور لسنة 1995 .

شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د	1	*السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.
	2	* السنة السابعة من التعليم الأساسي. *السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.
	5	* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 أو 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.
	6	* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.
ج	7	* السنة الثالثة من التعليم الثانوي * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي+ 24 شهرا من التكوين.
	8	* البكالوريا. * شهادة تقني.
ب	9	* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.
	10	* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.
أ	11	* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).
	12	* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.
	13	* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.
	14	* ماجستير. * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).
	15	* صنف مخصص لرتب الترقية.
	16	* دكتوراه في الطب العام.
	17	* صنف مخصص لرتب الترقية.
خارج الصنف	قسم فرعي 1	* ماجستير (للالتحاق برتب التعليم العالي و البحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.
	قسم فرعي 2	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).
	قسم فرعي 3	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للالتحاق برتب التعليم العالي و البحث العلمي.
	قسم فرعي 4	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.
	قسم فرعي 5	* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).
	قسم فرعي 6	* التأهيل الجامعي.
	قسم فرعي 7	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

المجموعة	الصنف	الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات											
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشرة	الحادية عشرة	الثانية عشرة
د	1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
	2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131
	3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144
	4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158
	5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173
	6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189
ج	7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209
	8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225
ب	9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251
	10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272
أ	11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299
	12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322
	13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347
	14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373
	15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400
	16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428
	17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457
	خارج الصنف - قسم فرعي1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558
	قسم فرعي2	990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594
	قسم فرعي3	1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633
	قسم فرعي4	1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675
	قسم فرعي5	1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720
	قسم فرعي6	1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768
	قسم فرعي7	1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888

الملخص:

تسعى هذه الدراسة البحثية الى معرفة دور الاجور و المكافأت في تحسين أداء العمال في إدارة عمومية ذات طابع محلي لبلدية بوقيرات ، إذ تعتبر الاجور و المكافأت أداة فعالة من خلالها يتم رفع من مستوى أداء العمال و الموظفين و تحسينه و ذلك من اجل الوصول الى أهداف و غايات مسطرة . و من خلال هذه الدراسة التطبيقية – دراسة حالة في إدارة محلية – تم التعرف على نظام الاجور و المكافأت و الحوافز في أداء العمال داخل مؤسسة ،ى و ذلك من خلال الاستبيان لمعرفة غالبية العمال ، و تم إستفراغ البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS بحيث تم التوزيع و أخذ العينة تتكون من 50موظف و جمعت منها 45 عينة في مجتمع يتكون من 112موظف ، حيث كانت النتائج كالتالي :

إن نظام الاجور و المكافأت حاليا توجد به عدة نقائص كثيرة و يحتاج الى تعديل في قانون البلدية للرفع من مستوى القدرة الشرائية للموظف حاليا .

الكلمات المفتاحية : الاجور – الاداء – الادارة (المؤسسة)

Résumé :

Cette étude cherche à connaitre le rôle des salaires et des récompenses dans l'activation des travailleurs dans l'administration municipale local par exemple. Ou les salaires primes et incitation sont un outil efficace permettant d'améliorer et améliorer le niveau de performance des travailleurs. Cette étude a été appliquée au système de salaire et d'incitations dans les performances des travailleurs et au questionnaire statistique pour identifies la majorité des travailleur et le programme statistique des sciences sociales a été épuise pour que le questionnaire soit collecte et traite par SPSS .ou 50 ont distribué un échantillon a été consulté 45 que nombre de facture de travailleurs actuellement 112 employée. Où les résultats sont les suivants**:**

Les salaires et le système de rémunération existent actuellement avec beaucoup de nombreuses lacunes et doit être modifiée dans le droit d'élever le niveau du pouvoir d'achat de l'emploi actuellement.

Mots-clés : salaires- performance – gestion (organisation)